

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISADORA TONET ASSAD

A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO PROCESSO DE CRM E  
O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS

CURITIBA  
2019

ISADORA TONET ASSAD

A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO PROCESSO DE CRM E  
O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração do curso de Mestrado em Administração.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Simone Regina Didonet

CURITIBA  
2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Assad, Isadora Tonet

A influência da estratégia de inovação no processo de CRM e o impacto sobre o desempenho de novos produtos / Isadora Tonet Assad. – 2019. 226 p.

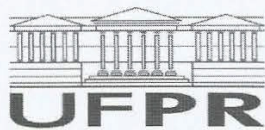
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Simone Regina Didonet.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Estratégia. 2. Inovação. 3. Desempenho. 4. Novos produtos. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Didonet, Simone Regina. III. Título.

CDD 658.3125



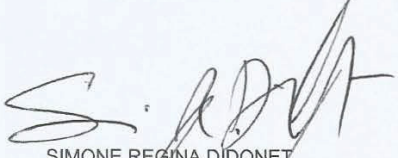
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

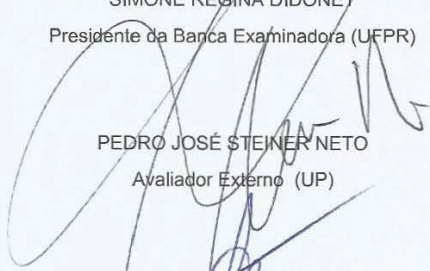
## TERMO DE APROVAÇÃO

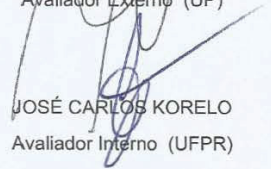
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **ISADORA TONET ASSAD** intitulada: **A INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NO PROCESSO DE CRM E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 12 de Março de 2019.

  
SIMONE REGINA DIDONET  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

  
PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
Avaliador Externo (UP)

  
JOSÉ CARLOS KORELO  
Avaliador Interno (UFPR)

*Dedico esse trabalho a Deus, que renova as minhas forças todos os dias.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, a quem eu tenho aprendido a amar de todo o meu coração, de todo a minha alma e de todo o meu entendimento.

Agradeço infinitamente à minha família, que me apoia desde 1990 e a todo tempo me encoraja a ir além: minha mãe Isolde Silveira Tonet, que sem ela eu não teria passado nem nas matérias do primeiro semestre; meu pai, Nabi Assad Filho, que foi a primeira pessoa que eu vi se tornando mestre e que me inspirou a chegar até aqui; minha irmã, Ana Maria Nelza Assad, pela parceria, cumplicidade e por ser minha “melói amiga”; meu irmão Filipe Tonet Assad, por sempre me ajudar a lembrar quem eu sou e de onde vim; Juliana “Carrara” Teixeira, por me ajudar a sonhar com um futuro melhor para a educação.

Agradeço à minha orientadora, Simone Regina Didonet, que compartilhou muito mais do que seu conhecimento comigo, mas sua paciência e compreensão. Agradeço também a todos os professores do PPGADM, com quem pude aprender sobre administração, sobre docência e sobre vida. Agradeço também o apoio da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, sem o qual essa pesquisa não teria sido possível.

Menciono com destaque o meu agradecimento à minha parceira Bruna Cescatto Costa, por ter me ajudado a ver que estratégia era a minha praia, por ter sido minha fiel escudeira nesses dois anos e principalmente por me ensinar a cultivar minha fé e muitas plantinhas. Agradeço também ao esposo da Bruna, Frederico Eduardo Ferreira de Toledo, por nos apoiar, ceder o espaço da casa deles para a nossa coleta de dados e nos levar para cima e para baixo na fase de validação do questionário. Valeu, Freddy!

Agradeço também às pessoas que mais me marcaram nesses dois anos: Elis Gurak, a polaca do Barreirinha que aguentou a barra de apresentar o primeiro seminário de T.O comigo; Flávia Dameto, essa estrelinha lá de Pato Branco que sempre teve um sorriso, um abraço e um conselho para compartilhar comigo; meu *brow* Paulo Morilha pelas infinitas caronas, os segredos trocados no confessionário e os abraços que ele me deu na marra; Antônio Carlos "Tonho" Pisicchio, o londrinense mais orgulhoso do Brasil, que me ensinou que no céu não tem cabide, que ninguém é mais que ninguém e que qualquer momento é

uma boa oportunidade para gritar "Tubarão!". Amo vocês e me sinto abençoada pela oportunidade de compartilhar essa caminhada com pessoas tão maravilhosas.

Agradeço aos meus veteranos: Helison Bertoli que alegrava nossas tardes com suas histórias mirabolantes; Lucas Finoti, que me ensinou que sou boa em outras coisas e que a vida passa rápido; Victoria Villasanti, por aguentar as minhas Isadorices e sempre trocar dicas de como ser fitness para poder ser fatness; Flávio Osten, que mesmo me tirando do sério as vezes, sempre estendeu a mão para me ajudar, com muita paciência. Obrigada por compartilharem o conhecimento e as experiências de vocês com tanta generosidade e paixão. Ver cada um de vocês vencendo as etapas da pós-graduação me deu esperança de que eu conseguiria também. E olha eu aqui!

Agradeço às minhas amigas Giovana Higinio e Angela Gadotti, que também passaram por desafios tão grandes quanto os meus e sempre pudemos comemorar as vitórias juntas. Agradeço a quem foi apoio na graduação e continuou sendo na pós: Ariadne Quintino, Josiane Tochetto e Andreia Damaceno, minhas designers favoritas. Agradeço a Jéssica Parolin, por ter me chamado para participar do GP da Jacque no momento em que eu mais precisei. Agradeço também a minha célula da Primeira Igreja Batista de Curitiba, que tem sido uma escola, uma família, um refúgio. Agradeço à minha psicóloga, Virginia C. Franco Gealh, por ser o GPS que me ajuda a encontrar a mim mesma. Agradeço aos meus amigos do Movimento Escoteiro e aos meus lobinhos. Obrigada pelo apoio, por serem tão maravilhosos e por me inspirarem a ser uma pessoa melhor a cada dia.

Por fim, os caminhos mudam, mas a gratidão fica. Por isso, agradeço ao Welliton Oliveira, por todo o apoio, incentivo e por me lembrar diversas vezes o porquê comecei esse mestrado. Tudo isso foi essencial para mim.

Obrigada, obrigada e obrigada!

“Se você quiser experimentar mais sucesso, você precisa estar preparado para enfrentar mais falhas”.  
Tom e David Kelley (2013).



## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da estratégia de inovação no processo de CRM e o seu efeito no desempenho de novos produtos, em suas dimensões de novidade e valor. Utilizou-se os argumentos da teoria contingencial como base para a proposição e análise das relações. A população considerada na pesquisa incluiu empresas do setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (HPPC) instaladas no Brasil. Os dados foram coletados por meio de entrevista telefônica assistida por computador, que gerou 131 respostas válidas. As hipóteses de pesquisa foram testadas por meio do método estatístico de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o software SmartPLS 2.0. Os resultados apresentaram que a estratégia de inovação tem influência direta e positiva no processo de CRM e no desempenho de novos produtos. Contudo, diferente do que se havia proposto, o modelo não apresenta relação significativa entre o processo de CRM e o desempenho de novos produtos quando analisado de forma multidimensional. Da mesma forma, não apresentou mediação válida do processo de CRM na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos. Esses resultados indicam que o processo de CRM pode contribuir para que os novos produtos desenvolvidos sejam caracterizados por entregar maior qualidade e benefícios para os consumidores, mas nem sempre terão maior nível de diferenciação entre os produtos alternativos existentes no mercado. O estudo contribui com a literatura de marketing estratégico ao apresentar evidências da relação entre a estratégia de inovação como *driver* do processo de CRM no contexto de pequenas e médias empresas. Além disso, os resultados elucidam sobre o papel do processo de CRM em relação a aspectos específicos do desempenho operacional de marketing, como na dimensão de valor do desempenho de novos produtos.

**Palavras-chaves:** Processo de CRM, Estratégia de Inovação, Desempenho de novos produtos, inovação, pequenas e médias empresas

## ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the influence of the innovation strategy in the CRM process and its effect on new products performance, considering two dimensions of this construct: novelty and value. The arguments of contingency theory were used as theoretical foundation for the proposition and analysis of the relations. The population considered in the survey included companies from the personal hygiene, perfumery and cosmetics sector in Brazil. The data were collected through a computer-assisted telephone interview, which generated 131 valid answers. The research hypotheses were tested using the statistical method of partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 2.0 software. The results showed that the innovation strategy has a direct and positive influence on the CRM process and the new product performance. However, different from proposed, the model does not present a significant relationship between the CRM process and the new product performance when analyzed in a multidimensional way. Likewise, it did not present valid mediation of the CRM process in the relationship between the innovation strategy and the new product performance. These results indicate that the CRM process can contribute to deliver new products with higher quality and benefits to consumers, but a higher level of differentiation in this new product should not be expected in all cases. The study contributes to the strategic marketing literature by presenting evidence of the relationship between innovation strategy as driver of the CRM process in the context of small and medium enterprises. In addition, the results elucidate the role of the CRM process in relation to specific aspects of operational performance, such as in the value dimension of new product performance.

**Keywords:** CRM Process, Innovation Strategy, New Product Performance, Innovation, Small and Medium-Sized Enterprises

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - <i>CONTINUUM</i> DAS PERSPECTIVAS DE CRM .....	30
FIGURA 2 - PROCESSO DE CRM: NÍVEL MACRO E MICRO.....	36
FIGURA 3 - ATRIBUTOS DO CONCEITO DE INOVAÇÃO .....	46
FIGURA 4 - EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL E TIPOS DE DESEMPENHO .....	52
FIGURA 5 - CADEIA DE DESEMPENHO DE MARKETING .....	54
FIGURA 6 - MODELO DAS RELAÇÕES E HIPÓTESES.....	68
FIGURA 7 – MODELO DO TESTE DE HIPÓTESES .....	124

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PERSPECTIVAS DOMINANTES SOBRE CRM .....	31
QUADRO 2 - DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DO PROCESSO DE CRM .....	34
QUADRO 3 – ETAPAS DO PROCESSO DE CRM E SEUS OBJETIVOS .....	40
QUADRO 4 - ASPECTOS DO PROCESSO DE CRM ESTUDADOS EM PMEs .....	42
QUADRO 5 – DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO .....	45
QUADRO 6 - DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	71
QUADRO 7 - PERFIL DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO ENTREVISTADOS.....	84
QUADRO 8 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PLS-SEM .....	90

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - COEFICIENTE ALFA DO PRÉ-TESTE .....	86
TABELA 2 - DEZ MAIORES CONSUMIDORES MUNDIAIS DE PRODUTOS DE HPCC .....	97
TABELA 3 - FATURAMENTO DA INDÚSTRIA QUÍMICA POR SEGMENTO .....	98
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DAS INDUSTRIAS DE HPPC .....	98
TABELA 5 - 15 PAÍSES MAIS REPRESENTATIVOS PARA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA EM HPPC .....	101
TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	103
TABELA 7 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	103
TABELA 8 - TIPO DE PRODUTOS FABRICADOS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	104
TABELA 9 - MERCADO DE ATUAÇÃO DA AMOSTRA .....	104
TABELA 10 - PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA .....	105
TABELA 11 - DIFERENÇA DE MÉDIAS DOS CONSTRUTOS EM RELAÇÃO AO TAMANHO DA EMPRESA.....	105
TABELA 12 – TIPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO .....	106
TABELA 13 - RELAÇÃO ENTRE O CARGO E O ENVOLVIMENTO NA TOMADA DE DECISÃO EM MARKETING E INOVAÇÃO .....	107
TABELA 14 - FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR GRAU DE ENVOLVIMENTO) .	109
TABELA 15 - FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR PORTE) .....	109
TABELA 16 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO .....	111
TABELA 17 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE PROCESSO DE CRM .....	112
TABELA 18 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS.....	115
TABELA 19 - CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS E A <i>MARKER VARIABLE</i> .....	117
TABELA 20 - CONFIABILIDADE COMPOSTA E ALFA DOS CONSTRUTOS COMPLETOS.....	118
TABELA 21 - CARREGAMENTO DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO .....	119

TABELA 22 - CARREGAMENTO DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE PROCESSO DE CRM .....	120
TABELA 23 - CONFIABILIDADE COMPOSTA E ALFA DOS CONSTRUTOS SEM O ITEM PC_10 .....	121
TABELA 24 - CARREGAMENTO DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS.....	122
Tabela 25 - AVEs DAS VARIÁVEIS LATENTES.....	122
TABELA 26 - VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITERIO DE FORNELL E LARCKER (1981) .....	123
TABELA 27 - INDICADORES DA QUALIDADE PREDITIVA DO MODELO .....	125
TABELA 28 – RESULTADOS DO TESTE DE MEDIAÇÃO DE PREACHER E HAYES (2008) .....	128

## LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos  
ACSI – American Customer Satisfaction Index  
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
AVE – Average Variance Extracted  
B2B – Business to business  
B2C – Business to consumer  
CB-SEM – Covariance-Based Structural Equation Model  
CMB – Common method bias  
CR – Compositive Reliability  
CRM – Customer Relationship Management  
DNP – Desempenho de novos produtos  
DNP – Desempenho de Novos Produtos  
HPPC – Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos  
PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Model  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SEM – Structural Equation Model  
VAF – Variance Accounted For

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	22
1.2.1 Objetivo geral .....	22
1.2.2 Objetivos específicos .....	22
1.3 JUSTIFICATIVA.....	23
1.3.1 Justificativa teórica .....	23
1.3.2 Justificativa prática .....	25
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
2.1 TEORIA CONTINGENCIAL COMO SUPORTE PARA O ESTUDO .....	26
2.2 PROCESSO DE CRM .....	28
2.2.1 PERSPECTIVAS DOMINANTES SOBRE CRM .....	29
2.2.2 ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE CRM .....	32
2.2.3 ABORDAGENS DO PROCESSO DE CRM .....	35
2.2.4 CRM EM PMEs .....	41
2.3 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO .....	44
2.3.1 ASPECTOS GERAIS DE INOVAÇÃO .....	44
2.3.2 INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA .....	48
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	51
2.4.1 DESEMPENHO NOVOS PRODUTOS.....	56
2.5 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO, PROCESSO DE CRM E DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS.....	62
2.5.1 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS .....	62
2.5.2 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E PROCESSO DE CRM.....	63
2.5.3 RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DE CRM E DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS .....	65
2.5.4 EFEITO MEDIADOR DO PROCESSO DE CRM NA RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS .....	67
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>69</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	69
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	70
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	72
3.4 COLETA DE DADOS.....	75
3.4.1 Estratégia de coleta de dados .....	75
3.4.2 Instrumento de coleta de dados .....	78



3.4.3 Ajustes para evitar vieses no método comum .....	81
3.4.4 Validação do instrumento de coleta dados .....	82
3.4.5 Pré-teste .....	85
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	87
3.5.1 Procedimentos preliminares ao teste de hipóteses .....	88
3.5.2 Procedimento de avaliação do modelo de mensuração .....	89
3.5.3 Procedimentos do teste de hipóteses .....	93
<b>4 CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC) .....</b>	<b>96</b>
4.1 Caracterização da Amostra Pesquisada .....	102
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>108</b>
5.1 ANÁLISES PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES .....	108
5.1.1 Exame e purificação da base de dados .....	108
5.1.2 Análise descritiva dos dados .....	110
5.1.3 Análise de distribuição dos dados .....	116
5.1.4 Teste de <i>Common Method Bias</i> .....	116
5.1.5 Avaliação do Modelo de Mensuração .....	118
5.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DO TESTE DE HIPÓTESES .....	123
5.2.1 A influência da estratégia de inovação no processo de CRM .....	125
5.2.2 A influência do processo de CRM no desempenho de novos produtos .....	127
5.2.3 A influência da estratégia de inovação no desempenho de novos produtos .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.2.4 O papel mediador do processo de CRM na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos .....	128
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>129</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES .....	131
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS .....	132
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>164</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como objetivo o estudo da influência da estratégia de inovação no processo de CRM e a influência de ambos os construtos no desempenho de novos produtos em pequenas e médias empresas.

Levando em conta que o processo de CRM engloba aspectos de criação de conhecimento e construção de relacionamento com o consumidor (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999), é possível considerar que a estratégia de inovação tem em suas características aspectos relevantes que podem impulsionar o desenvolvimento desse processo. Isso se dá pois a estratégia de inovação é um elemento de suporte gerencial que trata do comportamento organizacional relativo à inovação, o que gera demandas de informações sobre o consumidor, que podem ser supridas pelo processo de CRM. Somado a isso, há evidências de que tanto o processo de CRM (ERNST et al., 2011) quando a estratégia de inovação (MOORMAN; MINER, 1997; OLAVARRIETA; FRIEDMANN, 2008) têm impacto positivo no desempenho de novos produtos.

A pesquisa buscou verificar a influência da estratégia de inovação no processo de CRM e qual o seu impacto no desempenho operacional de marketing, em seus aspectos de novos produtos no contexto em pequenas e médias empresas do setor de higiene pessoal perfumaria e cosméticos (HPPC) a nível Brasil. Esse contexto foi escolhido devido à alta competitividade enfrentada pelas empresas de HPPC a nível nacional (ABIHPEC, 2018; CAPANEMA et al., 2007). Essa dinâmica de mercado faz com que as empresas busquem desenvolver inovação e processos internos que visem gerar valor para o consumidor (ABIHPEC, 2018), tornando-se um cenário propício para analisar as relações propostas no estudo.

A teoria de base adotada é a teoria contingencial, conforme a qual entende-se que a estratégia influencia a estrutura e os processos desenvolvidos nas organizações (MILES et al., 1978; VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Nessa pesquisa foi proposto que a estratégia de inovação pode ser um elemento que impulsiona o desenvolvimento do processo de CRM em PMEs. Assim, a

pesquisa contribui com as discussões sobre os elementos de suporte à inovação influenciando no desenvolvimento de processos internos na organização, compreendendo melhor a relação específica de um elemento de suporte (estratégia) e um processo de marketing (processo de CRM).

Em questões gerenciais, a pesquisa contribui para esclarecer o papel do processo de CRM em PMEs no que se refere à forma como esse processo favorece o alcance de valor de novos produtos para a base de clientes já existente e deixa margem para compreender melhor os mecanismos que podem contribuir para se alcançar novidade de novos produtos.

Considerando essa introdução, na sequência é apresentada a problematização da pesquisa.

## **1.1 PROBLEMATIZAÇÃO**

Analizando a literatura sobre processo de CRM e estratégia de inovação, foram identificadas três lacunas que direcionam o problema de pesquisa do presente estudo.

A primeira lacuna diz respeito à necessidade de esclarecer a influência de um aspecto estratégico de inovação no desenvolvimento de um processo voltado para a criação de valor para o consumidor. Busca-se fazer isso por meio da análise da relação entre a estratégia de inovação e o processo de CRM. Stock, Zacharias e Schnellbaecher (2017) testaram a influência do elemento estratégico de inovação na implementação de desenvolvimento de produtos compartilhado (*co-development*). Os autores defendem que esse elemento estratégico de inovação cria a abertura que a empresa necessita para estreitar o relacionamento com o consumidor (STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2017), o que possibilita um maior nível de interação. Esse argumento dá suporte ao entendimento de que o elemento estratégico de inovação pode ter relação positiva com o processo de CRM. Todavia, não foram identificados estudos anteriores que analisem essa relação propriamente dita, o que caracteriza a necessidade de compreendê-la melhor. Somado a isso, a literatura apresenta evidências de que tanto a estratégia de inovação quanto o processo de CRM têm influência positiva no desempenho de novos produtos

(ERNST et al., 2011; STOCK; ZACHARIAS, 2011; STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2017). Desta forma, faz-se válida a proposta de testar o processo de CRM como mediador da relação da estratégia de inovação com o desempenho de novos produtos. Esse teste contribui para verificar em que medida o processo de CRM contribui ou interfere na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos (DNP), ajudando a verificar como ou porque a estratégia de inovação impacta no DNP.

A segunda lacuna refere-se ao processo de CRM considerando suas características específicas observadas em pequenas e médias empresas. A literatura de marketing, quando trata do processo de CRM, tem apresentado evidências do papel que esse construto representa, especialmente em relação a sua influência no desempenho organizacional (ERNST et al., 2011; REINARTZ et al., 2004). Contudo, a abordagem do processo de CRM considerando as características específicas relativas às empresas de pequeno e médio porte tem sido negligenciadas.

Reinartz et al (2004) propõem uma abordagem de mensuração para o processo de CRM em três etapas lineares e verificam como cada uma delas impacta no desempenho organizacional. Os resultados demonstram que as fases de iniciação e manutenção do relacionamento tem mais impacto no desempenho, sendo que a fase de finalização não é significativa. O nível de complexidade do processo considera aspectos de maior formalidade dos processos, o que se distancia da realidade das pequenas e médias empresas.

De forma complementar, Ernst et al (2011) destacam que o processo de CRM tem sido entendido como uma abordagem efetiva para coletar, analisar e traduzir informações relevantes para a ação gerencial em inovação, mas que esse potencial de contribuição do CRM ainda não tem sido explorado na dimensão de novos produtos, considerando apenas o portfolios de produtos já existentes. Ernst et al (2011) verificam a influencia do processo de CRM no desempenho de novos produtos e posteriormente no desempenho organizacional. Os resultados mostraram que o processo de CRM tem efeito positivo no desempenho de novos produtos e que esse efeito é moderado pela aplicação de um sistema de recompensas para os colaboradores, de modo a incentivar o bom desenvolvimento dos processos (ERNST et al., 2011). Esse

estudo analisou dados de empresas de diversos setores sem considerar o porte da empresa. Assim, tanto o estudo de Ernst et al (2011) como o de Reinartz et al (2004) não trazem para o centro da discussão as características próprias das pequenas e médias empresas em termos do processo de CRM.

Os estudos que tratam do processo de CRM em PMEs têm enfatizado aspectos de implementação tecnológica de CRM (WICAKSONO, 2011; WILSON; DANIEL; MCDONALD, 2010), adoção do processo de CRM (ALSHAWI; MISSI; IRANI, 2011; NEWBY; NGUYEN; WARING, 2014; ÖZGENER; IRAZ, 2006) e a influência deste em outros processos (GALVÃO et al., 2017). Assim, percebe-se uma lacuna em relação a análises que verifiquem a influência do processo de CRM em outros construtos organizacionais considerando as características implícitas desse processo no contexto de PMEs. Entre essas características é possível citar o enfoque na coleta informações com o consumidor, a orientação para a retenção de clientes e foco na segmentação e na gestão da lucratividade dos clientes (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010).

A terceira lacuna de pesquisa trata-se da necessidade de verificar a relação do processo de CRM com o desempenho operacional de marketing, considerando os aspectos de novidade e valor de novos produtos. Estudos anteriores evidenciam a tendência de se analisar aspectos de desempenho operacional de marketing em pesquisas que tratam de CRM. Mithas, Krishnan e Fornell (2005) verificaram a influência do CRM como ferramenta que contribui com o conhecimento sobre o consumidor, para então impactar no aspecto de satisfação do desempenho operacional de marketing. Jayachandran et al (2005) analisaram a influência do processo de relacionamento nos aspectos de retenção e satisfação do desempenho operacional de marketing. Assim, percebe-se um enfoque maior nos aspectos de desempenho operacional de marketing que estão no nível do consumidor (KATSIKEAS et al., 2016), visto que a busca por alcançar objetivos gerenciais com foco no consumidor tem sido compreendido como um fator crítico para melhoria no desempenho organizacional em ambientes competitivos (MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2005). Contudo, considerando que o desempenho operacional de marketing é um resultado direto das atividades de marketing que procuram criar valor para a empresa (KATSIKEAS et al., 2016), faz-se válido explorar outras facetas desse

tipo de desempenho no contexto de inovação. Esse contexto pode refletir desempenhos específicos de marketing, como é o caso do desempenho de novos produtos. O estudo de Ernst et al (2011) representa um esforço no sentido de compreender melhor o efeito do processo de CRM no desempenho operacional de marketing no nível de produto e mercado, verificando o efeito do processo de CRM no desempenho de novos produtos (DNP). Contudo, o DNP nesse estudo é analisado por indicadores como o impacto dos novos produtos na receita de vendas e no ROI (*return-on-investment*). Negligencia-se, assim, aspectos mais ligados à inovação, como é o caso da novidade e do valor de produto, sendo esses os aspectos tratados na presente dissertação.

A partir do exposto, o seguinte problema de pesquisa é proposto:

Qual é a influência da estratégia de inovação no processo de CRM e qual o seu impacto no desempenho de novos produtos, em seus aspectos de novidade e valor, no contexto de pequenas e médias empresas?

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a influência da estratégia de inovação no processo de CRM e qual o seu efeito no desempenho de novos produtos, em seus aspectos de novidade e valor.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, listam-se:

1. Analisar a influência da estratégia de inovação no desempenho de novos produtos.
2. Analisar a influência da estratégia de inovação no processo de CRM.

3. Analisar a influência do processo de CRM no desempenho de novos produtos.
4. Analisar a mediação do processo de CRM na relação entre estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos.

Definidos os objetivos, destacam-se as justificativas teóricas e práticas no tópico a seguir.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Nesta seção são apresentadas as justificativas teóricas e práticas da pesquisa.

#### **1.3.1 Justificativa teórica**

As justificativas desta pesquisa baseiam-se nas lacunas identificadas na literatura de marketing estratégico. Inicialmente, estudar a relação entre a estratégia de inovação e o processo de CRM contribui com essa literatura pois promove entendimento sobre de que modo e em que medida as ações estratégicas que dão suporte à inovação influenciam no desenvolvimento de processos externalizados que buscam criar valor para o consumidor, como é o caso do processo de CRM. A presente pesquisa analisa a relação entre um elemento estratégico de inovação (a estratégia de inovação) e um processo de marketing (processo de CRM), levando em conta que ambos tem um objetivo comum: criar valor, tanto para a empresa como para o consumidor (BOULDING et al., 2005; HULT, 2011; PARVATIYAR; SHETH, 2001a; PAYNE; FROW, 2005). Assim, contribui para o desenvolvimento da literatura na área ao estabelecer argumentos que integram elementos estratégicos como antecedentes de processos dentro do escopo de marketing, complementando estudos como os de Stock e Zacharias (2011) e Ernst et al (2011).

Considerando a segunda lacuna de pesquisa, tem-se a importância de se estudar o papel do processo de CRM no contexto específico de pequenas e médias empresas. O estudo se propõe a contribuir com a literatura no que se

refere ao processo de CRM considerando suas características específicas observadas em PMEs. A literatura destaca que esse tipo de empresa tende a se tornar mais próxima de seus consumidores, visto a menor formalidade em suas estruturas e processos (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012; REIJONEN, 2010). Isso implica que seja possível realizar um melhor acompanhamento da forma como o relacionamento com o consumidor se desenvolve e facilita a identificação de consumidores mais lucrativos (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010). O presente estudo é relevante visto que o contexto de PMEs ainda necessita de compreensão sobre como o marketing é ali praticado (BOCCONCELLI et al., 2018), o que inclui entender melhor o papel do processo de CRM nessas empresas. Os estudos que tem abordado os aspectos de CRM em PMEs não têm dado enfoque ao processo em si, mas em outras questões, como adoção, implementação e influência do CRM em outros processos (ALSHAWI; MISSI; IRANI, 2011; GALVÃO; PEREIRA, 2014; NEWBY; NGUYEN; WARING, 2014; ÖZGENER; IRAZ, 2006; WICAKSONO, 2011; WILSON; DANIEL; MCDONALD, 2010). Assim, este estudo é relevante ao analisar o processo de CRM considerando suas características específicas em PMEs, verificando sua relação com outros construtos organizacionais, favorecendo a compreensão do fenômeno nesse contexto específico.

Finalmente, relativo à terceira lacuna encontrada, tem-se que é necessário ampliar os estudos sobre as relações entre o processo de CRM e o desempenho operacional de marketing, considerando os aspectos de novidade e valor de novos produtos, de modo a complementar os estudos que mantiveram seu enfoque em aspectos do desempenho operacional no nível do consumidor (JAYACHANDRAN et al., 2005; MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2005).

Mesmo sendo considerado um meio de aumentar a lealdade do consumidor e o desempenho da empresa, a gestão de relacionamento com o consumidor tem recebido críticas por ser considerada um processo custoso em sua implementação que nem sempre atinge as expectativas dos gestores (HILLEBRAND et al, 2011). Por conta do ceticismo que existe em relação ao impacto positivo da implementação e do desenvolvimento de processos CRM (COLTMAN, 2007), o estudo da influência desses processos no desempenho é relevante, pois busca apresentar resultados empíricos que confirmem os



benefícios da aplicação da gestão de relacionamento. Justificar o investimento em processos marketing é uma necessidade recorrente nas organizações, por isso, um dos principais problemas que tem sido explorado na literatura refere-se a analisar como o marketing contribui com o desempenho (KATSIKEAS et al., 2016). A perspectiva de desempenho aqui analisada é relevante pois destaca o aspecto de inovação no desempenho de novos produtos, contribuindo para entender o papel do processo de CRM no desempenho operacional de marketing a nível de produto e mercado. Isso complementa a pesquisa de Ernst et al (2011) ao trazer evidências no contexto de PME e ao abordar outro nível de desempenho operacional.

### **1.3.2 Justificativa prática**

No âmbito prático, essa pesquisa pode contribuir com o entendimento de gestores de PMEs em dois aspectos centrais.

Primeiramente, a definição e o objetivo do CRM têm sido compreendidos de forma distorcida pelos gestores (DAY; VAN DEN BULTE, 2002), destacando apenas os aspectos de tecnologia de informação envolvidos. Reinartz et al (2004) afirmam que para gerar efeitos positivos no desempenho, é preciso ir além da implementação da tecnologia de CRM na organização. Nesse ponto, destaca-se a importância de se implementar rotinas e processos que viabilizem a efetiva gestão do relacionamento com o consumidor. Desta forma, o estudo pretende contribuir ao gerar informações sobre o impacto desses processos no desempenho, considerando a estratégia de inovação como um elemento que impulsiona esse processo.

Também, essa pesquisa pode contribuir com insights para gestores de PMEs que buscam incentivar a inovatividade a longo prazo. É afirmado isso pois é verificado na pesquisa que a estratégia de inovação impacta positivamente no desenvolvimento de processos de relacionamento. Assim, os gestores poderão entender que, estando direcionada para inovação, a empresa terá mais facilidade de desenvolver processos para identificar, adquirir e manter relacionamentos. Dessa forma, poderão investir no desenvolvimento desses processos com mais segurança.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para compreender os construtos estudados e suas relações, apresenta-se o referencial teórico. Serão apresentados os conceitos principais e destacados os elementos principais das teorias e construtos que ajudam a compreender o fenômeno proposto, iniciando pela teoria de base.

### **2.1 TEORIA CONTINGENCIAL COMO SUPORTE PARA O ESTUDO**

A teoria contingencial surgiu em resposta à inadequação da escola clássica de administração em tratar sobre a estrutura e os processos organizacionais (DONALDSON, 1999; VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Os estudos iniciais sobre estrutura defendiam que para se alcançar êxito, havia “uma melhor forma” de se estruturar a organização, o que fez com que os estudos se concentrassem em buscar por essa estrutura ideal que atenderia às demandas de todas as organizações (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Foi a partir do trabalho de Lawrence e Lorsch (1967) que essa visão começou a ser discutida, onde esses autores propuseram que cada organização teria uma estrutura ótima diferente, pois precisaria ajustar seus arranjos internos aos fatores externos, provindos do ambiente.

O argumento central da teoria contingencial é que o desempenho eficiente de uma organização provém do alinhamento entre o contexto externo e seus arranjos internos (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Ou seja, o encaixe entre as demandas do ambiente e a forma como a estrutura interna é organizada, estando alinhado também com os componentes de estratégia, estrutura, sistemas e cultura da organização. Dessa forma, a teoria contingencial parte da perspectiva de que a formação das estruturas e processos organizacionais está alinhada com as limitações enfrentadas pela organização. A efetividade das organizações depende da coerência entre arranjos internos, processos e demandas do ambiente (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013).

A definição de “estrutura” é um elemento relevante dentro da teoria contingencial, pois é base para a compreensão de sua lógica (HALL; SAIAS, 1980). Chandler (1962) destaca que a estrutura, sendo formal ou não, busca

refletir: (1) as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis da organização e também (2) a informação e os dados que fluem através dessas linhas de comunicação e autoridade. O estudo de Chandler (1962) focou em grandes organizações, que possuíam cadeias de distribuição complexas, como General Motors e Du Pont. No contexto de PMEs, é importante visualizar o entendimento de estrutura sob outras perspectivas. Hall e Saias (1980) defendem que a estrutura organizacional conjuga a distribuição formal dos papéis dentro da organização e os mecanismos administrativos que facilitam o controle e a integração das diferentes atividades desempenhadas. Especificamente, definem estrutura como: “o *framework* conceitual e funcional de uma organização, bem como a configuração de seus recursos” (HALL; SAIAS, p.152, 1980). Por entender a estrutura como um elemento a ser moldado para que a organização se configure otimamente para atingir objetivos, Chandler (1962) defende que a estratégia deve anteceder a estrutura, pois é o elemento que irá determinar os objetivos a serem atingidos.

Burns e Stalker (1961) contribuíram com a proposição da teoria contingencial determinando que não há uma estrutura organizacional única que seja efetiva para todas as organizações, mas que existem fatores internos de cada organização que influenciam no estabelecimento de sua estrutura. Os fatores internos podem ser a estratégia, o tamanho da empresa, a incerteza com relação às tarefas e a tecnologia disponível (DONALDSON, 1999). Esses fatores internos, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida, ou seja, são determinados conforme o contexto da organização (MILES et al., 1978). É desse ponto que parte a lógica proposta por Chandler (1962) de que o ambiente influencia a estratégia e a estratégia influencia a estrutura, o que reforça o pressuposto central da teoria contingencial. Portanto, essa teoria ajuda a explicar como as empresas se adaptam ao seu ambiente, por meio da estrutura e processos que desenvolvem internamente.

Burns e Stalker (1961) diferenciam as estruturas organizacionais entre aquelas que são mecanicistas e as orgânicas. A primeira tem os papéis bem definidos e priorizam que o conhecimento organizacional seja exclusivo dos cargos mais altos da hierarquia (BURNS; STALKER, 1961). Já a segunda estabelece-se com menos rigidez de papéis, distribuindo o conhecimento

necessário para o desempenho das tarefas entre os colaboradores (BURNS; STALKER, 1961). Considerando o argumento principal da teoria contingencial, a estrutura mecanicista funcionaria melhor em condições de maior estabilidade do mercado, enquanto que a orgânica seria melhor em ambientes de maior incerteza (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013).

A evolução da teoria contingencial leva em consideração que os ambientes estão cada vez mais imprevisíveis e que requerem mudanças mais ágeis (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Essa busca por mudanças tem influenciado para que a inovação esteja sendo reconhecida como um fator que contribui cada vez mais para o sucesso e a sobrevivência das organizações (KELLER; PRICE, 2011). Tem sido verificada uma maior tendência de se aumentar a inovatividade para formar empresas competitivas e que se diferenciam das demais (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). O Manual de Oslo (OECD; EUROSTAT, 2018) destaca que para examinar as forças que promovem as atividades de inovação é importante identificar as motivações das empresas que as levam a inovar. Entre essas forças, destacam a competitividade e oportunidade para entrar em novos mercados (OECD; EUROSTAT, 2018).

Os pressupostos da teoria contingencial serão considerados nesse estudo para argumentar que deve existir alinhamento entre a estratégia e os processos desenvolvidos dentro da empresa. Ou seja, percebendo a necessidade de buscar inovações, a empresa deve adotar uma estratégia de inovação, podendo essa estratégia se tornar um *driver* para o desenvolvimento de processos que contribuam para que a empresa compreenda melhor as necessidades do mercado, como é o caso do processo de CRM.

## **2.2 PROCESSO DE CRM**

O primeiro construto a ser considerado neste referencial teórico é o processo de CRM. Inicialmente são apresentadas as perspectivas dominantes que a literatura apresenta quando se trata de gestão de relacionamento com o consumidor. Na sequência, são tratadas as especificidades do processo de CRM, seguidas das principais abordagens que tem analisado esse fenômeno.

Por fim, são destacados os principais estudos de CRM em pequenas e médias empresas.

### **2.2.1 PERSPECTIVAS DOMINANTES SOBRE CRM**

O CRM – *customer relationship management* ou gestão de relacionamento com o cliente - é considerado um processo de criação de valor para o consumidor, ao lado da gestão de desenvolvimento de produto e da gestão de cadeia de suprimentos (HULT, 2011). Trata-se de um processo central incorporado no fenômeno de marketing (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999). Apesar disto, a literatura sobre gestão de relacionamento com o cliente apresenta inconsistência e fragmentação, por conta da falta de uma conceituação comum (ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004). Nesse sentido, torna-se necessário analisar a forma como esse conceito tem sido apresentado na literatura de marketing.

O termo CRM surgiu no final da década de 90, emergindo no contexto da tecnologia da informação, junto com o surgimento de soluções tecnológicas para a gestão de clientes (PAYNE; FROW, 2005). Por isso, desde o início dos estudos nessa área, a tecnologia de informação aplicada ao CRM tem sido vista como um importante recurso que pode anteceder o desenvolvimento do processo e da capacidade de CRM (KERAMATI; MEHRABI; MOJIR, 2010; REINARTZ et al., 2004; WANG; FENG, 2012), chegando a ser considerada uma dimensão do construto de CRM (SIN; TSE; YIM, 2005) e também da capacidade de CRM (BATTOR; BATTOR, 2010). Isso se deve ao fato de que a tecnologia implementada para fazer a gestão do consumidor permite a integração entre os pontos de contato e a concentração das informações do consumidor em uma mesma central de dados (CHEN; POPOVICH, 2003). Dessa forma, o acesso a informações específicas dos clientes é facilitado, o que pode aprimorar o desenvolvimento de atividades centrais para a gestão de relacionamento com o consumidor, como a segmentação e a criação de valor pela diferenciação (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010).

Por conta da importância da tecnologia na prática do CRM, muitos autores tem considerado e definido o CRM como sendo relativo a implementação de uma

solução tecnológica, o que limita sua compreensão apenas aos fatores táticos (PAYNE; FROW, 2005). Contudo, ainda que a tecnologia de CRM seja um fator relevante em sua conceituação, uma visão mais ampla sobre esse conceito é necessária, a fim de explorar os demais elementos a serem levados em conta no momento de compreender como a gestão de relacionamento é praticada nas empresas (PAYNE; FROW, 2005; PEPPERS; ROGERS, 2011; WANG; FENG, 2012; ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004).

Com o intuito de demonstrar a amplitude de entendimentos que se tem sobre o fenômeno de CRM, Payne e Frown (2005) apresentam um *continuum* que parte da definição de CRM desde sua visão mais tática e limitada até a perspectiva mais ampla e estratégica. No centro do *continuum*, aparece uma visão que equilibra as definições, tratando o CRM como uma prática que conta com a implementação de tecnologia, mas que orienta suas soluções para o consumidor. O *continuum* proposto pelos autores pode ser visto na FIGURA 1.

FIGURA 1 - CONTINUUM DAS PERSPECTIVAS DE CRM



Fonte: traduzido de Payne e Frown, 2005, p. 168.

A variedade de entendimentos sobre o termo “CRM” pode ser justificada por conta da falta de clareza quanto a natureza do fenômeno central a que se refere (ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004). Nesse sentido, os estudos que tratam de gestão de relacionamento com o consumidor podem partir de diferentes perspectivas às quais esse termo pode se referir. Zablah, Bellenger e Johnston (2004) realizaram um levantamento de diferentes definições de CRM que encontraram na literatura até o momento de seu estudo. Perceberam que as definições se apresentaram bastante diversas, mas com padrões comuns. Para promover uma integração do conhecimento existente, os autores

propuseram a categorização dos estudos em cinco perspectivas dominantes relativas a CRM, sendo elas: (1) processos, (2) estratégia, (3) filosofia, (4) capacidade e (5) tecnologia. A descrição e a conceituação de cada uma dessas categorias são apresentadas no QUADRO 1, traduzido e adaptado do original (ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004).

QUADRO 1 – PERSPECTIVAS DOMINANTES SOBRE CRM

Perspectiva	Descrição	Função
Processo	Relacionamento entre empresa e consumidor se desenvolvem ao longo do tempo e devem evoluir para que perdurem.	CRM se preocupa com a criação e o aumento do relacionamento com entes externos do mercado, em especial canais e usuários finais (SRIVASTAVA et al., 1999, p. 169).
Estratégia	O valor do tempo de vida (life-time value) determina a quantidade e os tipos de recursos que uma empresa investe.	CRM permite que as empresas invistam em consumidores que tem maior potencial de valor para a empresa, mas também diminui o investimento em consumidores que não representam tanto valor (VERHOEF; DONKERS, 2001, p. 189).
Filosofia	Retenção do consumidor e sua consequente lucratividade é atingida de forma mais eficiente por meio do foco em construção e manutenção de relacionamento.	CRM não é um projeto isolado: é uma filosofia de negócios que pretende colocar o consumidor como centro da empresa (HASAN, 2003, p. 16).
Capacidade	Relacionamentos lucrativos e de longo prazo ocorrem apenas quando as empresa são capazes de continuamente adaptar seu comportamento focando em cada consumidor individualmente.	CRM envolve a habilidade de mudar o comportamento em relação a cada consumidor individualmente baseado nas informações que se tem sobre ele (PEPPERS et al., 1999, p. 101)
Tecnologia	Tecnologias de gestão de conhecimento e interação são recursos-chave que as empresas precisam para construir relacionamentos duradouros e lucrativos com o consumidor.	CRM é a tecnologia usada para unir os sistemas de informação de vendas, marketing e serviços, de modo a construir parcerias com os consumidores (SHOEMAKER, 2001, p. 178)

Fonte: traduzido e adaptado de Zablah, Bellenger e Johnston, 2004.

Dentro dessas cinco perspectivas de CRM, a presente pesquisa foca no processo de CRM. Para se compreender esse fenômeno, inicialmente é necessário definir o que é um processo. Segundo Davenport e Beers (1995), um processo é definido como um conjunto de atividades que transformam insumos organizacionais em resultados. A identificação dos insumos e dos resultados



pretendidos é um requisito para que seja possível definir e descrever um processo (ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004).

### **2.2.2 ESPECIFICIDADES DO PROCESSO DE CRM**

O processo de CRM se preocupa com a criação e construção de inteligência de mercado gerada por meio de um processo de gestão de conhecimento, o que ajuda a empresa a verificar as diferenças entre os consumidores, priorizar diferentes relacionamentos e fazer a gestão da interação (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010; REINARTZ et al., 2004; RIGBY; REICHHELD; SCHEFTER, 2002). A prática de processos de relacionamento com o cliente pode contribuir com que as empresas aumentem sua competitividade por possibilitar a entrega de maior valor para o consumidor (CAMPBELL, 2003).

Dentro da literatura de marketing, os estudos que trataram sobre processo de CRM apresentam diferentes definições e objetivos para esse conceito. Algumas definições focam em descrever as etapas do processo de CRM, evidenciando seu aspecto longitudinal, ou seja, caracterizando as fases que o relacionamento com o consumidor precisa passar ao longo do tempo (PARVATIYAR; SHETH, 2001b; REINARTZ et al., 2004; SIN; TSE; YIM, 2005). Outras definições destacam o aspecto do processo de CRM como sendo uma fonte de inteligência de mercado e tratam da coleta de informações sobre o cliente por meio das interações (SOLTANI; NAVIMIPOUR, 2016; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999). Destacam-se também as definições que salientam o gerenciamento de expectativas dos consumidores (KOHLLI et al., 2001), bem como a busca por equilíbrio nos investimentos para gerar a maximização dos lucros (ÖZGENER; IRAZ, 2006; ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004). O contato próximo com os clientes e a atenção priorizada àqueles que representam maior fonte de renda para a organização também são aspectos evidenciados em algumas definições de processo de CRM (DAY; VAN DEN BULTE, 2002).

O objetivo que o processo de CRM pretende atingir também varia entre as definições apresentadas na literatura. Alguns autores apresentam que trata-se do foco no gerenciamento dos estágios do relacionamento, desde o estabelecimento da relação até a sua alavancagem (PARVATIYAR; SHETH,



2001b; REINARTZ et al., 2004; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999). Outros já consideram como objetivo do processo de CRM os aspectos relativos ao desempenho com cliente, como a melhoria das relações comerciais (SOLTANI; NAVIMIPOUR, 2016), satisfação do cliente, confiança, (SIN; TSE; YIM, 2005), fidelidade a longo prazo (KOHLLI et al, 2001) e aumento na taxa de retenção (DAY; VAN DEN BULTE, 2002). Outro aspecto também considerado como objetivo do processo de CRM é o aumento da eficiência dos programas de marketing focando em lucratividade (DAY; VAN DEN BULTE, 2002). Dessa forma, contribui-se para que seja possível verificar o alinhamento entre os recursos investidos em relacionamento com o consumidor e o lucro derivado desses mesmos consumidores (REINARTZ et al., 2004), buscando a maximização dos lucros (ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004). Além disso, também são considerados como objetivos do processo de CRM a criação de valor superior para a empresa e o cliente (PARVATIYAR; SHETH, 2001b) e a busca por informações dos clientes com foco em compreender suas necessidades e reagir a essas informações, oferecendo melhorias e inovação em produtos e serviços (ÖZGENER; IRAZ, 2006). Em suma, para atingir os objetivos de CRM, é preciso acumular conhecimento sobre necessidades e preferências dos consumidores, lucratividade dos consumidores (atual e prevista) e emergência de ameaças de mercado (REINARTZ et al., 2004; RIGBY; REICHHELD; SCHEFTER, 2002; ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004). Algumas das diferentes definições e objetivos de CRM apresentadas na literatura de marketing encontram-se sumarizadas no QUADRO 2.

QUADRO 2 - DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DO PROCESSO DE CRM

Referência	Definição de CRM	Objetivos do CRM
Srivastava et al. (1999)	Processo que aborda todos os aspectos da identificação de clientes, criando conhecimento do cliente, construindo relacionamentos com o cliente e moldando as percepções da organização e seus produtos.	Criar e alavancar ligações e relacionamentos com entidades do mercado externo, especialmente canais e usuários finais.
Parvatiyar and Sheth (2001)	É uma estratégia abrangente e processo de aquisição, retenção e parceria com clientes selecionados.	Criar valor superior para a empresa e o cliente, melhorar a produtividade de marketing, aumentar o valor mútuo para as partes envolvidas no relacionamento.
Kohli et al. (2001)	Processo através do qual um vendedor ou prestador de serviços gerencia as expectativas do cliente para garantir um relacionamento de longo prazo e alinhamento contínuo com as necessidades dinâmicas dos clientes.	Criar clientes fiéis para que o relacionamento floresça durante um longo período de tempo.
Day and van den Bulte (2002)	Processo cross-funcional para alcançar um diálogo contínuo com os clientes, em todos os seus pontos de contato, com tratamento personalizado dos clientes mais valiosos.	Objetivo é aumentar a taxa de retenção e a eficiência dos programas de marketing em reconhecimento às recompensas do lucro
Reinartz et al. (2004)	Processo sistemático para gerenciar o início, a manutenção e a rescisão do relacionamento com o cliente em todos os pontos de contato do cliente para maximizar o valor do portfólio de relacionamento.	Gerenciar os vários estágios do relacionamento de forma sistemática e proativa, para alinhar os recursos gastos com o consumidor com a receita e/ou lucro derivado desses mesmos consumidores
Zablah et al. (2004)	Processo contínuo que envolve o desenvolvimento e a alavancagem de inteligência de mercado com o objetivo de construir e manter um portfólio de maximização do lucro de relacionamento com os clientes	Construir e manter um portfólio de maximização do lucro de relacionamento com os clientes
Sin et al., (2005)	Uma estratégia e processo abrangentes que permitem a uma organização identificar, adquirir, reter e nutrir clientes lucrativos construindo e mantendo relacionamentos de longo prazo com eles	Maximizar seu desempenho de longo prazo em aspectos como satisfação do cliente, confiança, retorno de vendas e retorno do investimento
Özgener e Iraz (2006)	Um processo interativo que alcança o equilíbrio ideal entre os investimentos corporativos e a satisfação das necessidades do cliente para gerar o máximo lucro.	Obter uma visão abrangente dos clientes e ser capaz de antecipar e reagir consistentemente às suas necessidades com atividades direcionadas e eficazes em cada ponto de contato com o cliente
Garrido-Moreno; Padilla-Meléndez (2011)	É uma estratégia de negócios baseada em conhecimento.	Estabelecer e desenvolver relações de criação de valor com clientes.
Soltani e Navimipour, (2016)	CRM consiste em diretrizes, procedimentos, processos e estratégias que fornecem às organizações a capacidade de mesclar as interações com os clientes e também rastrear todas as informações relacionadas ao cliente.	Melhorar as relações comerciais com os clientes

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

No presente estudo, a definição a ser considerada como base para a compreensão do conceito de processo de CRM é apresentada por Srivastava, Shervani e Fahey (1999), pois apresentam uma conceituação que ressalta os principais aspectos do processo de CRM dentro das práticas de relacionamento com cliente que podem ser observadas em pequenas e médias empresas.

Na sequência, serão apresentadas as diferentes abordagens em que o processo de CRM tem sido apresentado na literatura.

### **2.2.3 ABORDAGENS DO PROCESSO DE CRM**

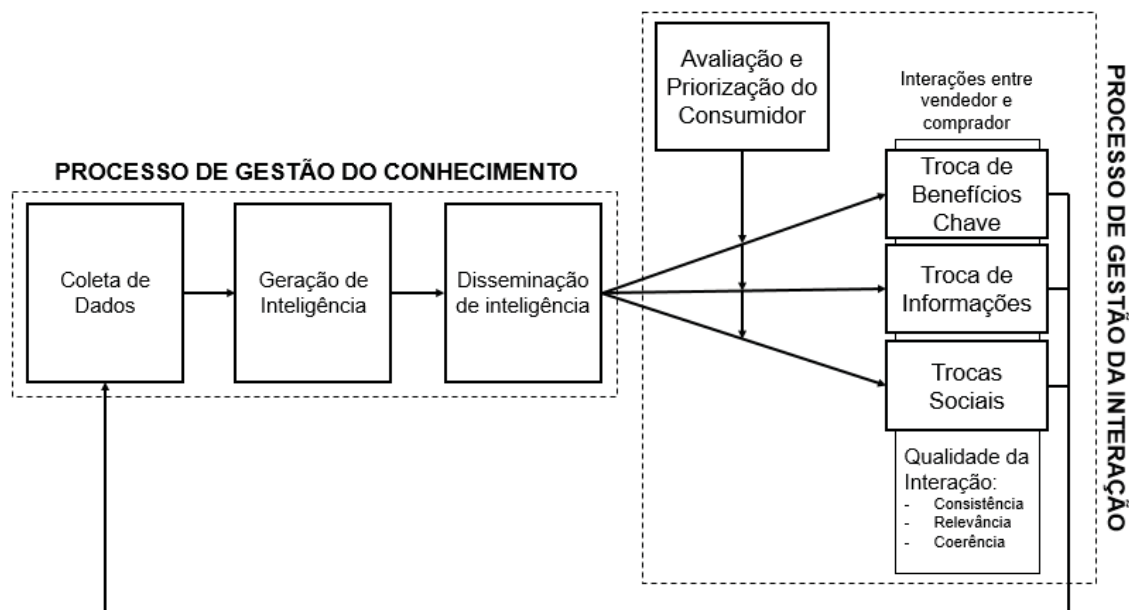
As diferentes abordagens em que o processo de CRM pode ser estudado dependem do nível organizacional em que esse é praticado nas organizações (REINARTZ et al, 2004). Zablah, Bellenger e Johnston (2004) definem que o processo de CRM pode ocorrer no nível macro (em toda a empresa) ou no nível micro (focando na gestão da interação com o consumidor).

O processo de CRM se dá no nível macro quando a gestão de relacionamento é incorporada como a orientação central da empresa que guiará o desenvolvimento da estratégia, a criação de valor, a integração dos canais, a gestão de conhecimento e os processos de avaliação de desempenho (PAYNE; FROWN, 2005). As atividades de CRM são compreendidas como sub processos dentro de um processo de nível mais alto. Entre esses sub processos destacam-se a identificação de *prospects*, criação de conhecimento do consumidor, processo de gestão do conhecimento e o processo de gestão da interação com o consumidor (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999).

Já o processo de CRM no nível micro estabelece o foco em um dos sub processos do nível macro. O maior enfoque dos estudos no nível micro tem considerado as atividades específicas da empresa relativas aos processos de gestão do conhecimento e de gestão da interação com o consumidor (REINARTZ et al., 2004; ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004). É no nível micro que as interações diretas com o consumidor são observadas e que a inteligência sobre os clientes é gerada, o que permite definir e coordenar as demais ações de gestão de relacionamento (REINARTZ et al, 2004). O presente estudo partirá da perspectiva do processo de CRM no nível micro, por ser o nível

que mais se aproxima das práticas observadas em pequenas e médias empresas (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010). A FIGURA 2 apresenta um *framework* que ilustra o processo de CRM no nível macro, especificando dois processos no nível micro: o processo de gestão do conhecimento e o processo de gestão da interação com o consumidor.

FIGURA 2 - PROCESSO DE CRM: NÍVEL MACRO E MICRO



FONTE: Zablah, Bellenger e Johnston, 2004.

Quando se estuda o processo de CRM no nível micro, é preciso considerar alguns pressupostos. O primeiro pressuposto é que a construção e gerenciamento de relacionamentos faz parte da essência do conceito de marketing (MORGAN; HUNT 1994). É possível evidenciar isso quando se observa a definição apresentada pela AMA (2013), que destaca que fazem parte do marketing os processos para criar, comunicar e entregar valor para consumidores e demais partes envolvidas. Isso se dá por meio da gestão de relacionamento, como destaca Gronroos (1990):

“Marketing é sobre estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com clientes e outros parceiros, visando lucro, para que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos. Isto é atingido por meio de uma troca mútua e cumprimento de promessas” (GRONROOS, 1990, p. 138).

Outro pressuposto que diz respeito ao relacionamento com o consumidor é que esse se desenvolve em etapas (REINARTZ et al., 2004). A perspectiva de

CRM como processo reconhece que os relacionamentos estabelecidos entre as empresas e seus clientes evoluem com o tempo (GRONROOS, 2000; PARVATIYAR; SHETH, 2000). Isso implica que a empresa deverá interagir com clientes que estarão em diferentes fases ao mesmo tempo (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999). Os diferentes estágios de relacionamento também contribuem para a percepção de que há variação no valor que cada consumidor possui para a organização (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999). Isso faz com que a empresa precise se atentar a essa distribuição heterogênea do valor, para equilibrar os custos de aquisição e manutenção de clientes (SIN et al. 2005).

O estabelecimento de etapas para executar os processos de CRM permite que as empresas executem essas atividades de forma consistente, não caracterizando um sinônimo de rigidez nos processos, mas contribuindo com a sua especificação (REINARTZ et al. 2004). Ou seja, a descrição das etapas do processo e de seus objetivos facilita que o processo seja desempenhado de forma coerente. Três estudos se destacam por apresentar definições das etapas que fazem parte do processo de CRM: Reinartz et al. (2004), Oztaysi, Sezgin e Ozok (2011) e Reijonen e Laukkanen (2010).

Segundo Reinartz et al. (2004), o processo de CRM pode ser descrito em três etapas: (1) Iniciação, (2) Manutenção e (3) Finalização. Na etapa de iniciação, são verificadas questões da interação inicial com o consumidor, como identificação, atração e a recuperação de clientes. Já a fase de manutenção compreende as ações que buscam aprimorar os relacionamentos, como a retenção, *up-selling* e *cross-selling* e o acompanhamento das recomendações feitas por clientes. Por fim, a etapa de recuperação e finalização trata de questões de lucratividade da base, envolvendo a identificação dos clientes mais e menos lucrativos, promovendo a descontinuidade de relacionamentos não lucrativos, para potencializar a rentabilidade (REINARTZ et al., 2004). Reinartz et al (2004) destacam que a efetividade da gestão de relacionamento varia em cada estágio do processo, por conta das peculiaridades que cada fase apresenta. Os autores desenvolveram uma escala de mensuração do processo de CRM partindo das etapas propostas, a fim de medir o grau com que os processos de CRM tem sido implementados nas empresas. Coletando dados com essa escala, Reinartz et al. (2004) verificaram a relação entre o processo

de CRM como antecedente do desempenho financeiro, sendo moderado pelos aspectos de tecnologia de CRM e o alinhamento organizacional compatível com CRM. Foi feito o controle dos tipos de indústrias pesquisadas, mas não do tamanho da empresa.

Por sua vez, Oztaysi, Sezgin e Ozok (2011) propõem uma maior ramificação do processo de CRM, propondo que esse se desenvolve por meio de sete etapas: (1) Seleção de clientes, (2) Gestão da informação do consumidor, (3) Customização de produtos e serviços, (4) Gestão da melhoria no relacionamento, (5) Gestão de Referenciação, (6) Gestão de Finalização e (7) Gestão de Recuperação.

A seleção de clientes trata da coleta de informações e avaliação sobre potenciais clientes, que ainda não fazem parte da base de clientes atual (OZTAYSI; SEZGIN; OZOK, 2011). Essa etapa permite uma classificação desses clientes, o que facilita a tomada de decisão sobre a estratégia de abordagem para trazê-los à base. Já no segundo momento, a gestão da informação do consumidor captura e gerencia as informações dos consumidores que já fazem parte da base (OZTAYSI; SEZGIN; OZOK, 2011). Os dados podem ser coletados com base em todas as interações feitas entre empresa e consumidor. Na sequência vem a customização de produtos e serviços, que é a prática de diferenciar produtos e serviços com base nas necessidades observadas pelos consumidores (OZTAYSI; SEZGIN; OZOK, 2011). Essa etapa busca desenvolver a lealdade e satisfação do cliente, focando os esforços de customização para os clientes que representam maior lucratividade para a empresa. A etapa seguinte, que trata da melhoria no relacionamento, propõe que o relacionamento seja aprimorado com aqueles consumidores que representam maior valor (OZTAYSI; SEZGIN; OZOK, 2011).

Oztaysi, Sezgin e Ozok (2011) ainda apresentam a etapa de referenciação, que trata da busca por fazer com que os clientes que já estão na base recomendem os produtos da empresa, desenvolvendo o chamado boca-a-boca (*word-of-mouth*). A penúltima etapa apresentada é a finalização, que trata da busca pelo encerramento dos relacionamentos não lucrativos. Por fim, tem-se a etapa de recuperação, que foca na busca por reestabelecer relacionamentos inativos. O estudo de Oztaysi, Sezgin e Ozok (2011) não

apresenta a aplicação efetiva da escala em análises empíricas, apenas segue a orientação metodológica para o seu desenvolvimento.

Os estudos de Reinartz et al. (2004) e Oztaysi, Sezgin e Ozok (2011) propuseram as etapas da prática do processo de CRM para empresas de uma forma geral, independentemente de sua classificação por tamanho ou faturamento. Esse é um ponto em que a pesquisa de Reijonen e Laukkanen (2010) se diferencia das anteriores, pois é proposto um processo de marketing orientado para o relacionamento com o consumidor no contexto de pequenas e médias empresas.

Reijonen e Laukkanen (2010) apresentam esse processo como sendo composto por quatro etapas: (1) Coleta de informações do consumidor, (2) Segmentação, (3) Orientação para a retenção do consumidor, (4) Gestão da lucratividade do consumidor. A primeira etapa busca coletar informações sobre as interações de compra do consumidor (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010). Já a etapa de segmentação busca agrupar consumidores segundo suas características comuns e lucratividade (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010). A orientação para a retenção do consumidor tem como objetivo atender às necessidades do consumidor, personalizando as ofertas e a comunicação (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010). Por fim, a gestão da lucratividade do consumidor tem como objetivo monitorar o desenvolvimento dos relacionamentos atuais e buscar novos relacionamentos lucrativos (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010).

O processo descrito por Reijonen e Laukkanen (2010) está alinhado com a definição de CRM considerada no presente estudo (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999), visto que aborda a identificação e coleta de informações do cliente, bem como considera o desenvolvimento do relacionamento e o enfoque das ações da empresa com base no conhecimento gerado.

O QUADRO 3 apresenta as três abordagens do processo de CRM, resumizando as etapas propostas e seus objetivos.



QUADRO 3 – ETAPAS DO PROCESSO DE CRM E SEUS OBJETIVOS

Referência	Etapas do processo de crm	Objetivo de cada etapa
(REINARTZ et al., 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciação do relacionamento</li> <li>2. Manutenção do relacionamento</li> <li>3. Finalização do relacionamento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciar a identificação, atração e recuperação de clientes</li> <li>2. Gerenciar a retenção, up-selling/cross-selling e referênciação de clientes</li> <li>3. Avaliar a lucratividade dos clientes e descontinuar relacionamentos não lucrativos</li> </ol>
(OZTAYSI; SEZGIN; OZOK, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleção de Clientes</li> <li>2. Gestão da informações do consumidor</li> <li>3. Customização de produtos e serviços</li> <li>4. Gestão da melhoria no relacionamento</li> <li>5. Gestão de Referênciação</li> <li>6. Gestão de Finalização</li> <li>7. Gestão de Recuperação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir informação e avaliação de potenciais clientes</li> <li>2. Capturar e gerenciar informações de clientes ativos</li> <li>3. Diferenciar produtos ou serviços de acordo com as necessidades do cliente.</li> <li>4. Melhorar o relacionamento com os clientes de maior valor (up-selling/cross-selling)</li> <li>5. Incentivar clientes a recomendar produtos e serviços</li> <li>6. Término das relações não rentáveis</li> <li>7. Recuperar a interação com os clientes perdidos ou inativos.</li> </ol>
(REIJONEN; LAUKKANEN, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coleta de informações do consumidor</li> <li>2. Segmentação</li> <li>3. Orientação para retenção do consumidor</li> <li>4. Gestão da lucratividade do consumidor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coletar informações sobre as interações de compra do consumidor</li> <li>2. Agrupar consumidores segundo suas características comuns e lucratividade</li> <li>3. Atender as necessidades do consumidor, personalizando as ofertas e a comunicação</li> <li>4. Monitorar o desenvolvimento dos relacionamentos atuais e buscar novos relacionamentos lucrativos</li> </ol>

Fonte: elaborado pela autora, 2018

Verificando as três propostas de mensuração do processo de CRM, percebe-se que todas seguem uma mesma lógica, apresentando as etapas que compõem a iniciação e o desenvolvimento do relacionamento com clientes. Boulding et al (2005) defendem que a efetividade da realização do processo de relacionamento não requer obrigatoriamente análises, conceitos e tecnologias de alta sofisticação, desde que a empresa aja de forma estratégica em termos de uso das informações sobre o cliente, para criar valor, o que influencia positivamente no desempenho. O processo de CRM é mensurado de forma efetiva quando a coleta informações sobre os consumidores possibilita à empresa a oportunidade de ganhar mais insights sobre como esse processo intermediário está ligado ao seu desempenho (BOULDING et al., 2005). Esse ponto de vista se soma ao estudo de Reijonen e Laukkanen (2010), que contribui



para a compreensão sobre como se dá o desenvolvimento do processo de CRM no nível micro em pequenas e médias empresas, onde há uma maior tendência para a menor formalização dos processos e estrutura. Assim, o estudo de Reijonen e Laukkanen (2010) ajuda a perceber que os processos de relacionamento com o cliente acontecem em PMEs mesmo sem um alto nível de formalização e a aplicação de recursos tecnológicos. Nesse sentido, destaca-se que até mesmo as atividades mais simples de CRM podem trazer benefícios para o desempenho (RYALS, 2005), a partir do momento em que a empresa tem os processos de relacionamento desenvolvidos (JAYACHANDRAN et al., 2005).

Considerando a discussão apresentada sobre as abordagens do processo de CRM juntamente com o objetivo da presente pesquisa, foi escolhida a escala proposta por Reijonen e Laukkanen (2010) para a mensuração do construto de processo de CRM. A escolha justifica-se devido ao fato dessa escala ter sido desenvolvida propriamente para verificação de processos de marketing voltados para o relacionamento com clientes em PMEs, que é o enfoque da presente pesquisa. Também, pelo fato que essa escala busca mensurar o processo de relacionamento mesmo sem se apoiar em tecnologia de CRM, de modo a se aprofundar em aspectos de relacionamento que não tem sido evidenciados na literatura de marketing em PME (conforme destacado no tópico a seguir). A escala original pode ser visualizada no Anexo I.

O tópico a seguir relata estudos de CRM desenvolvidos no contexto de pequenas e médias empresas.

#### **2.2.4 CRM EM PMEs**

No contexto de PME, os processos de marketing têm características específicas, diferentes de quando comparadas com grandes empresas. Entre essas características, pode-se citar a facilidade de comunicação com o cliente, devido a estrutura mais enxuta e a burocracia reduzida, bem como a busca por lucratividade a longo prazo, que se reflete no foco em retenção (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001; MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012; REIJONEN, 2010). Esses atributos tornam as PMEs propícias para desenvolver relacionamentos com o consumidor (REIJONEN, 2010). Considerando que o

presente estudo pretende analisar o CRM dentro das características de pequenas e médias empresas, é válido verificar como esse construto tem sido estudado nesse tipo de empresa. O QUADRO 4 apresenta um levantamento de estudos que verificam aspectos de CRM em PMEs.

QUADRO 4 - ASPECTOS DO PROCESSO DE CRM ESTUDADOS EM PMEs

Artigo	Aspecto estudado em PMEs	Contexto	Setor
ÖZGENER; IRAZ, 2006	Adoção do processo de CRM	Cappadocia	Turismo / serviços
WILSON; DANIEL; MCDONALD, 2010	Implementação de tecnologia de CRM	Reino Unido	Diversos
WICAKSONO, 2011	Implementação de tecnologia de CRM	Indonésia	Artesanato
ALSHAWI; MISSI; IRANI, 2011	Adoção do processo de CRM	Reino Unido	Diversos
NEWBY; NGUYEN; WARING, 2014	Adoção do processo de CRM	EUA	Varejo, indústria e serviços
GALVÃO et al., 2017	Conceito de CRM influenciando processos	Brasil	Serviços

Fonte: elaborado pela autora, 2018

Analisando os estudos apresentados nesse levantamento, percebe-se um enfoque maior em aspectos de implementação tecnológica de CRM (WICAKSONO, 2011; WILSON; DANIEL; MCDONALD, 2010), adoção do processo de CRM (ALSHAWI; MISSI; IRANI, 2011; NEWBY; NGUYEN; WARING, 2014; ÖZGENER; IRAZ, 2006) e como o conceito de CRM tem influenciado outros processos (GALVÃO et al., 2017).

Özgener e Iraz (2006) verificaram empiricamente alguns fatores que influenciam o desenvolvimento do processo de CRM em PME do setor de turismo na região da Capadócia. Os resultados demonstraram que a infraestrutura de comunicação e a dinâmica de negócios ajudam a explicar 28,4% da variância do CRM nas empresas testadas. Os aspectos de dinâmica do negócio (intenção de alcançar vantagem competitiva, qualidade das ações e imagem do negócio) apresentaram a relação mais forte, demonstrando que esse é um fator crítico para o desenvolvimento do processo de CRM no contexto estudado.

Alshawi, Missi e Irani (2011) buscaram identificar e validar os fatores que influenciam a adoção do CRM pelas PMEs, levando em conta o que já havia sido estudado em grandes empresas. Os resultados mostraram que os fatores são

muito semelhantes aos já validados em empresas de grande porte (fatores organizacionais, tecnológicos e de qualidade dos dados), com exceção ao fator de tamanho da empresa, que havia sido proposto como um determinante para a adoção do processo, mas sendo confirmado o oposto no estudo.

Newby, Nguyen e Waring (2014) tiveram como objetivo verificar quais características organizacionais seriam responsáveis por dar suporte à adoção do CRM como ferramenta. Os resultados mostraram que há influência positiva da organização inovadora na probabilidade de adoção do CRM, pois tem uma maior tendência ao uso de ferramentas e tecnologias de negócios mais sofisticadas que permitem a coleta, análise e disseminação de informações sobre clientes e concorrentes. Contudo, esse estudo foca apenas na adoção da tecnologia de CRM, não trazendo a relação entre os aspectos estratégicos de inovação e os processos voltados ao relacionamento com o consumidor que podem se desenvolver a partir disso.

Em uma abordagem qualitativa, Galvão et al (2017) analisaram como conceito de CRM poderia influenciar na análise de marketing focada na busca por lealdade do cliente em pequenas médias empresas no Brasil. O estudo demonstrou que as peculiaridades e características desse tipo de organização devem estar alinhadas com as práticas de CRM, para então se alcançar maior desempenho de satisfação e fidelidade do cliente (GALVÃO et al., 2017).

Wilson, Daniel e McDonald (2010) e Wicaksono (2011) trataram da implementação de tecnologia de CRM em PMEs. O primeiro estudo versou sobre novas opções de CRM on-line e mostrou que atualmente é possível encontrar custos mais acessíveis para colocar tecnologia de CRM em PMEs, contribuindo com o cumprimento dos aspectos do conceito teórico de CRM em PMEs (WILSON; DANIEL; MCDONALD, 2010). O segundo examina os fatores que influenciam na implantação bem-sucedida de tecnologia de CRM, através de uma abordagem qualitativa por meio de múltiplos estudos de caso no Reino Unido (WICAKSONO, 2011). Um dos casos apresentados mostrou que mesmo a empresa sendo primeiramente voltada para o desenvolvimento de produtos, foi preciso desenvolver uma integração cross-funcional para alcançar a perspectiva do consumidor (WICAKSONO, 2011). Uma das proposições que emergiu dos estudos de caso foi a necessidade de se formular e testar novos

processos em conjunto com a implementação de tecnologia de CRM, o que gera benefícios, pois será através dos processos que o CRM será executado e não simplesmente com a implementação da tecnologia (WICAKSONO, 2011).

Finalizando as análises dos estudos de CRM em PMEs, o próximo tópico trata do segundo construto estudado na presente pesquisa: a estratégia de inovação.

## **2.3 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO**

A fim de compreender o construto de estratégia de inovação, essa seção aborda inicialmente os aspectos gerais de inovação, apresentando suas possíveis conceituações, atributos e relevância no contexto de marketing. Na sequência, são apresentadas as abordagens com que a inovação tem sido relacionada com estratégia organizacional, esclarecendo os possíveis caminhos teóricos para se estudar estratégia de inovação e, por fim, definir esse conceito dentro do presente estudo.

### **2.3.1 ASPECTOS GERAIS DE INOVAÇÃO**

O conceito de inovação está disperso em diversos contextos teóricos, como marketing, gestão de negócios, economia, empreendedorismo, tecnologia e engenharia (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Essa difusão gera uma amplitude de definições para o termo, o que tem causado ambiguidade sobre seu significado (D'AURIA et al., 2017). Isso pode ser contra produtivo para o avanço dos estudos relativos a esse fenômeno, visto que dificulta o alinhamento entre os resultados encontrados em diferentes estudos (SVENSSON; PAYAN, 2009). Newby, Nguyen e Waring (2014) fizeram o levantamento de algumas definições de inovação, apresentadas no Quadro 5.

QUADRO 5 – DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Albury (2005)	A inovação bem-sucedida é a criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega que resultam em melhorias significantes no resultado, eficiência, eficácia e/ou qualidade.
Bessant (2005), Moore (2005)	Se referem ao termo inovação para mudanças radicais permanentes e avanços reais. Eles preferem usar o termo “melhoria contínua”, um termo disputado minunciosamente por muitos acadêmicos e profissionais da inovação, para etapas menores. Contudo, não julgam que um termo seja superior a outro.
Buijs (2007)	Inovação significa criar e implementar algo novo.
Hartley (2006)	Inovação representa um passo de mudança ou uma mudança disruptiva para a organização ou serviço.
Rogers (2003), Mack et al. (2008)	Inovação como “a adoção de uma ideia que já existe anteriormente, mas que está sendo aplicada pela primeira vez em uma organização específica.”
Zhuang (1995)	O ato de criação que é ao mesmo tempo novo e único. Mover-se para fora dos paradigmas existentes e encontrar novas abordagens está no cerne do processo de inovação, incluindo a difusão.

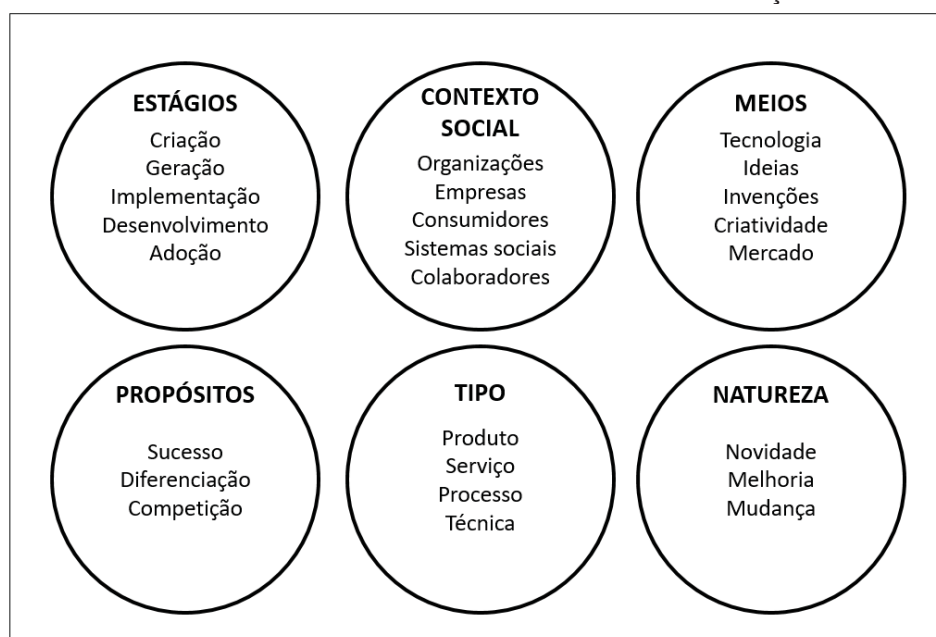
Fonte: traduzido e adaptado de Newby, Nguyen e Waring, 2014, p. 544.

As definições destacam que alguns autores compreendem a inovação como algo novo e único (BUIJS, 2007; ZHUANG, 1995), que se caracteriza por mudanças de grande impacto e com repercussão a longo prazo (BESSANT, 2005). Outra visão destaca que inovação nem sempre é algo totalmente novo no mercado, mas também pode se tratar de novidades externas à organização que são implementadas ali pela primeira vez, depois de validadas em outros contextos (MACK et al., 2008). Assim, o conceito de inovação permeia o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias, processos e práticas, desde pequenas adaptações até grandes transformações (PSCHEIDT-GIESELER, 2016), sendo compreendido como elemento impactante na melhoria do desempenho nas organizações (ALBURY, 2005).

Visto a amplitude de definições que a literatura apresenta, esforços teóricos têm sido feitos para buscar diminuir essa ambiguidade e trazer uma definição de inovação que possa aumentar o nível de coesão entre os estudos, fortalecendo as descobertas em relação a esse conceito. Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) propuseram uma definição integrativa para o conceito de inovação, buscando abranger seus principais elementos. A proposta partiu dos resultados de uma análise que verificou 60 definições de inovação apresentadas em sete conjuntos de literatura diferentes (negócios e gestão, economia, estudos

organizacionais, inovação e empreendedorismo, tecnologia e engenharia, gestão do conhecimento e marketing). A análise permitiu a identificação de seis atributos que foram considerados como parte da essência de inovação: (1) os estágios de inovação, (2) o contexto social, (3) os meios de inovação, (4) a natureza da inovação, (5) o tipo de inovação e (6) propósitos de inovação (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). A FIGURA 3 apresenta o diagrama que ilustra esses atributos em conjunto, apresentando os elementos que fazem parte de cada atributo.

FIGURA 3 - ATRIBUTOS DO CONCEITO DE INOVAÇÃO



FONTE: Traduzido e adaptado de Baregheh, Rowley e Sambrook (2009).

Considerando os seis atributos essenciais apresentados, as autoras formularam o conceito de inovação da seguinte maneira:

Inovação é um processo de vários estágios onde as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou processos novos ou aprimorados, de modo a avançar, competir e se diferenciar com sucesso no mercado em que atuam. (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009, p. 1334)

Em suma, compreende-se, portanto, que a inovação não é uma ação pontual ou específica e sim um processo (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009), o que permite pressupor que é possível que seja gerenciado dentro das organizações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A teoria contingencial propõe que as empresas adotam estratégias que consideram mais efetivas para garantir sua sobrevivência com base na forma como interpretam o ambiente, no que se refere ao nível de competitividade que esse apresenta (CHANDLER JR., 1962; MILES et al., 1978). Nesse sentido, estudos têm demonstrado que a inovação, quando gerenciada adequadamente, tem se tornado um elemento chave para contribuir com a sobrevivência e a conquista de desempenho superior nas organizações (DAMANPOUR, 1992). Assim, a inovação tem sido considerada um meio para que a organização se adapte ao seu ambiente (MANU, 1992), o que impacta em sua estrutura e seus processos, bem como no desempenho (MILES et al., 1978).

No contexto de marketing, a inovação tem sido estudada sob diversas perspectivas, como a capacidade de inovação (DADFAR et al., 2013; GUAN; MA, 2003; LIN; CHEN; CHIU, 2010; NGO; O'CASS, 2012; SULISTYO; SIYAMTINAH, 2016), a inovatividade do gestor (VERHEES; MEULENBERG, 2004) e os aspectos de desempenho relativos à inovação (BATTOR; BATTOR, 2010; DEKOULOU; TRIVELLAS, 2017; FALASCA et al., 2017; WANG; XU, 2018). O entendimento sobre as necessidades dos consumidores também é um tema recorrente na literatura de inovação, e é visto como um determinante do sucesso ou da falha da inovação (FALASCA et al., 2017; TIDD; BESSANT, 2009). As empresas que buscam ser as primeiras em lançar novos produtos fazem isso por meio da identificação de necessidades emergentes (BATTOR; BATTOR, 2010; STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2017; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Isso significa que a busca ativa por identificar necessidades não atendidas dos consumidores está entre as boas práticas e processos das empresas que buscam desenvolver inovação. Essas empresas geralmente verificam e selecionam necessidades não articuladas e então trabalham para se tornarem as primeiras a lançar novos produtos e serviços no mercado (JARUZELSKI; DEHOFF, 2008).

Além disso, ressalta-se que as diferenças percebidas entre os usuários atuais e potenciais podem ser uma fonte interessante de inovação (TIDD; BESSANT, 2008). Contudo, a inovação geralmente é incentivada em ambientes mais dinâmicos e de alta incerteza, a manutenção de relacionamentos é



dificultada, visto a frequência com que as demandas se alteram (TIDD; BESSANT, 2008).

Partindo desse panorama dos entendimentos sobre inovação, a próxima seção apresenta duas abordagens que relacionam inovação e estratégia organizacional, de modo a explicar o conceito de estratégia de inovação considerado na presente pesquisa.

### **2.3.2 INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA**

Destacam-se duas principais abordagens em que a inovação relaciona-se com estratégia. A primeira delas é a orientação para a inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011) e a segunda a gestão da inovação (DADFAR et al., 2013; TIDD; BESSANT, 2009).

A orientação para a inovação é definida por Siguaw, Simpson e Enz (2006) como uma estrutura de conhecimento interno da organização que guia e direciona as estratégias e ações, com o objetivo de promover pensamento inovador e facilitar o desenvolvimento de inovações. Esses autores destacam três elementos que compõem a orientação para inovação: (1) a filosofia de aprendizado, que consiste nos entendimentos difundidos na organização sobre aprendizagem e gestão de conhecimento focados em inovação; (2) a direção estratégica, que trata das orientações que a empresa coloca em prática para gerar comportamentos organizacionais que impulsionem o desempenho superior; e (3) as adaptações entre as funções, que trata do mecanismo que contribui com a cooperação entre as áreas para alcançar os objetivos comuns (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

O aspecto estratégico da orientação para inovação apresentado por Siguaw, Simpson e Enz (2006) destaca que as organizações que são assim orientadas tem como objetivo claro o desenvolvimento de inovações, compreendendo os entendimentos e atividades internos como elementos que capacitam a entrega dessas inovações. Ou seja, tem-se claro a intenção da empresa e a forma como essa pretende agir para alcançar seus objetivos.

Outra visão da orientação para a inovação é proposta por Stock e Zacharias (2011), que a definem como “um princípio guia para a formulação e



implementação da estratégia com o propósito de aumentar a inovatividade da empresa” (STOCK; ZACHARIAS, 2011, p.871). Os autores propõem que a orientação para inovação se reflete nos arranjos internos da organização (estrutura/processos, sistema de recursos humanos, cultura, liderança e estratégia), entendendo que cada um desses arranjos contribui em algum grau com o desenvolvimento de inovatividade na empresa. É uma visão mais gerencial, definindo que cada arranjo interno é uma dimensão da orientação para inovação, de modo a verificar o grau com que esse arranjo contribui para que a inovatividade seja impulsionada na organização.

Nesse sentido, Stock e Zacharias (2011) definem estratégia orientada para inovação como o “grau com que a estratégia de uma empresa está focada em acionar a inovatividade” (STOCK; ZACHARIAS, 2011, p. 873). Destacam que quando a estratégia da organização possui inclinação para inovação, não se trata do conteúdo da estratégia, mas sim das tendências principais que guiarão o desenvolvimento e aplicação dessa estratégia. A estratégia orientada para inovação instiga a empresa a gerar inovações em três frentes: (1) por meio do posicionamento competitivo proativo, (2) buscando ativamente por oportunidades e (3) lançando com frequência novos produtos e serviços (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Em suma, a abordagem da orientação para inovação compreende a estratégia como elemento que faz parte de uma orientação ampla que guia a organização (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A segunda abordagem que relaciona estratégia com inovação é a perspectiva da gestão da inovação. Como apresentado na seção anterior, a inovação não é um ato isolado e sim um processo (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Sendo um processo, pressupõe-se a sua gestão (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Assim, essa perspectiva destaca a forma como os elementos organizacionais dão suporte a esse processo, sendo esses: (1) a estrutura organizacional, (2) os processos, (3) as ligações (*linkages*), (4) o aprendizado e (5) a estratégia (TIDD; BESSANT, 2008).

A estrutura organizacional dá suporte à inovação quando contribui com a adequação da organização às mudanças tecnológicas (DADFAR et al., 2013). Os processos facilitam a aplicação da estratégia de inovação, quando aplicados

de forma eficiente e efetiva (DADFAR et al., 2013). Já as ligações e o aprendizado estão bastante relacionados, visto que as ligações internas e externas geram oportunidade de aprendizagem com consumidores, fornecedores e competidores (DADFAR et al., 2013). Por fim, a estratégia trata do padrão de comportamento organizacional relativo à inovação (TIDD; BESSANT, 2009), ou seja, as ações propostas e efetivamente aplicadas pela organização para se buscar inovação.

Focando no aspecto de estratégia, percebe-se a proximidade com o conceito apresentado por Stock e Zacharias (2011), devido à visão gerencial que caracteriza ambas. Tidd e Bessant (2008) destacam que a estratégia tem maior potencial de contribuir com desenvolvimento de inovação quando desenvolvida sob o ponto de vista incremental. Na visão incrementalista, a prática da estratégia corporativa é compreendida como uma forma de aprendizado organizacional e não como uma determinação rígida para que a empresa siga (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Mudanças rápidas no ambiente competitivo influenciam as empresas a repensar a forma como desenvolvem seu negócio, fazendo com que busquem desenvolver processos que contribuam para que a empresa esteja atenta a essas mudanças (ÖZGENER; IRAZ, 2006). Sendo desempenhada de forma incremental, a estratégia contribui para que a empresa desenvolva novos meios de tornar-se mais efetiva em relação as complexidade e às mudanças (TIDD; BESSANT, 2008). Ou seja, a perspectiva incrementalista trata da estratégia como um meio para a empresa aprender.

Nesse sentido, as principais características da estratégia como elemento de suporte à inovação é que essa deve ser clara e flexível (DADFAR et al., 2013; TIDD; BESSANT, 2008). Clara, pois deve estar alinhada aos objetivos da empresa, disseminando entre os colaboradores o entendimento sobre a forma como a inovação auxilia a empresa a competir, para que esses possam reconhecer os alvos de melhoria (TIDD; BESSANT, 2009). Da mesma forma, a clareza da estratégia permite que colaboradores e gestores tenham ciência de suas competências que contribuem para tornar a empresa mais competitiva perante as demais (TIDD; BESSANT, 2009).

Já a flexibilidade da estratégia deve se dar de forma que não imobilize as ações e práticas de forma determinista, pelo fato de pertencer a um processo de

aprendizagem. O comprometimento e o suporte dos gestores é essencial nesse momento, somado ao alinhamento dos gestores em relação à forma como a empresa pode se desenvolver através da inovação (TIDD; BESSANT, 2009). Além disso, quando a empresa possui e implementa uma estratégia de inovação, está buscando desenvolver processos que verificam as novidades tecnológicas e as novas oportunidades de mercado, a fim de verificar como isso impacta na estratégia da empresa, para então modificá-la, se necessário (TIDD; BESSANT, 2009). Ou seja, a formalização muito intensa da estratégia pode prejudicar o desenvolvimento de projetos mais ágeis, impactando na inovação.

Finalizando o presente tópico, ao considerar as duas abordagens que relacionam inovação e estratégia, tem-se que o ponto principal de diferenciação entre a orientação para a inovação e a gestão da inovação é a concepção de cada uma em relação ao mecanismo organizacional que determina a relação entre estratégia e inovação. Enquanto a abordagem da orientação para inovação entende a estratégia como um arranjo interno que reflete orientação estratégica (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011), a abordagem da gestão da inovação compreende a estratégia como elemento de suporte para gerenciar a inovação como processo, de modo a alcançar inovações bem sucedidas (DADFAR et al., 2013; TIDD; BESSANT, 2008).

Elucidadas ambas as visões, a presente pesquisa conduz seu desenvolvimento teórico à luz da perspectiva da gestão da inovação, definindo estratégia de inovação como um elemento de suporte à inovação, que trata do padrão de comportamento organizacional relativo à inovação (TIDD; BESSANT, 2008). Ressalta-se que foram considerados argumentos de ambas as visões, visto que as duas tratam da estratégia como elemento gerencial.

O próximo tópico trata do aspecto de desempenho analisado na presente pesquisa.

## **2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

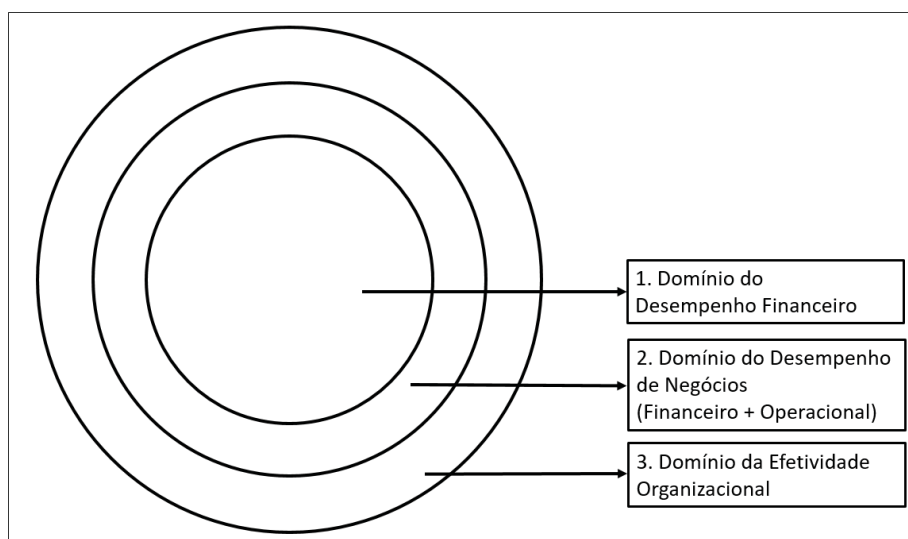
No campo de gestão estratégica, o desempenho organizacional é um elemento central, pois é a forma de verificar os efeitos das ações estratégicas nos resultados da empresa, o que permite esclarecer questões sobre o conteúdo e os processos das estratégias adotadas (VENKATRAMAN; RAMANUJAM,

1986). A teoria contingencial defende que o alinhamento dos arranjos internos e processos com as demandas do ambiente são fatores que contribuem para se alcançar efetividade nas ações organizacionais (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Portanto, é válido verificar aspectos de desempenho ao estudar as relações entre estratégia e processos.

Todavia, desempenho é um elemento que necessita de atenção quando considerando dentro de pesquisa empíricas, devido às variações com que pode ser compreendido e mensurado (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; KATSIKEAS et al., 2016). Dessa forma, faz-se necessário esclarecer o entendimento sobre desempenho, para então posicionar o estudo em questão.

Assim, analisa-se inicialmente o estudo apresentado por Venkatraman e Ramanujam (1986), onde os autores comparam diversas abordagens de avaliação de desempenho, focando em pesquisas sobre estratégia. Nesse estudo, os autores defendem que o conceito de desempenho possui três domínios principais: (1) domínio do desempenho financeiro, (2) domínio do desempenho de negócios e (3) domínio da efetividade organizacional. A FIGURA 4 ilustra a delimitação da efetividade organizacional no desempenho de negócios e no desempenho financeiro.

FIGURA 4 - EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL E TIPOS DE DESEMPENHO



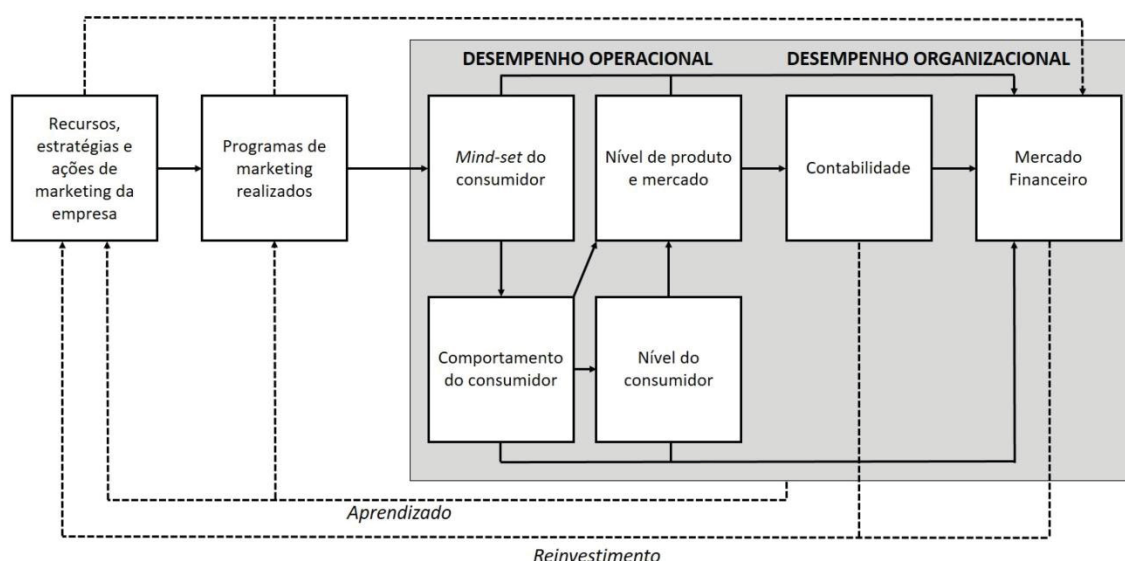
FONTE: Adaptado de Venkatraman e Ramanujam, 1986.

No modelo apresentado, o domínio do desempenho financeiro é o mais específico, pois se concentra em verificar questões relativas ao impacto nas

finanças, como o crescimento de vendas e lucratividade. É o tipo de desempenho mais utilizado para mensuração, tanto no âmbito teórico como no prático (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Já o desempenho de negócios abrange tanto o domínio do desempenho financeiro como o domínio do desempenho operacional. O desempenho operacional é definido como sendo os fatores chave relativos às operações da empresa (KATSIKEAS et al., 2016). Ou seja, são os indicadores que refletem as ações diretas das atividades e processos desenvolvidos em cada área da empresa (marketing, recursos humanos, produção, etc), antes de chegar aos indicadores do desempenho organizacional. Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que incluir os indicadores operacionais ajuda a empresa a ter uma visão mais ampla de como as metas de cada setor impactam no desempenho financeiro. De forma complementar, Combs, Crook e Shook (2005) defendem que o desempenho operacional e o desempenho organizacional devem ser analisados separadamente, pois podem ser conflitantes dependendo dos indicadores analisados.

Venkatraman e Ramanujam (1986) destacam que diferentes campos de estudo devem usar medidas distintas de desempenho, por conta da variedade de seus problemas de pesquisa. Partindo dessa premissa, Katsikeas et al (2016) desenvolveram um *framework* integrativo específico do desempenho no âmbito de marketing (FIGURA 5), apresentando as relações que se formam do início ao fim da cadeia de valor de uma organização.

FIGURA 5 - CADEIA DE DESEMPENHO DE MARKETING



FONTE: Adaptado de Katsikeas et al, 2016.

Segundo esse *framework*, primeiramente a empresa verifica quais são seus recursos e define estratégias e ações. Na sequência, a empresa coloca em prática o programa de marketing. Neste ponto, os objetivos a serem atingidos pela empresa serão expostos ao mercado, que irá interagir com o programa de marketing aplicado pela organização. Katsikeas et al (2016) enfatizam que é somente depois desta interação com o mercado que é possível verificar como as ações da empresa vão começar a impactar nos resultados financeiros.

Nessa cadeia de resultados de desempenho de marketing, Katsikeas et al (2016) diferenciam o desempenho operacional de marketing e desempenho organizacional, alinhando o *framework* à concepção proposta por Combs, Crook e Shook (2005). Assim, o desempenho operacional de marketing verifica os impactos das ações de marketing nos aspectos do nível do consumidor, como *mind-set* e comportamento do consumidor e também no nível de produto e mercado. Já o desempenho organizacional refere-se aos aspectos financeiros internos (contabilidade) e externos (mercado financeiro) da organização (KATSIKEAS et al., 2016). Nesse sentido, compreende-se que o desempenho operacional pode levar ao desempenho financeiro, ou seja, considera-se o desempenho operacional antecede o desempenho organizacional (KATSIKEAS et al., 2016; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Analisando o *framework* no que se refere ao desempenho operacional, verifica-se que o primeiro aspecto apresentado por Katsikeas et al. (2016) são os resultados relativos ao *mind-set* do consumidor, onde são verificadas as questões que refletem qualidade percebida, satisfação, lealdade e capital da marca. Já em relação ao aspecto de comportamento do consumidor, são mensuradas informações sobre aquisição e retenção.

No aspecto de nível do consumidor, mede-se a lucratividade, *life-time value* e *share of wallet*. Por fim, tem-se o nível de produto-mercado. Como exemplos de indicadores geralmente são considerados para mensurar esse nível de desempenho operacional tem-se o *market share*, a introdução de novos produtos no mercado e a qualidade desses produtos. É esse nível que engloba aspectos de desempenho de novos produtos.

Em suma, o *framework* de Katsikeas et al (2016) destaca que o desempenho operacional de marketing é um resultado direto das atividades que procuram criar valor para a empresa e que esse desempenho relacionado a cada atividade deve em consequência gerar desempenho organizacional.

O estudo de Katsikeas et al (2016) também teve como objetivo sugerir orientações para contribuir com as pesquisas de marketing, no sentido de direcioná-las para que permitam maior integração entre si e gerem resultados mais conclusivos em relação a desempenho. Assim os autores destacam cinco detalhes sobre o desempenho que devem estar descritos nas pesquisas:

- Definição teórica clara do desempenho: contribui para que a pesquisa esclareça o entendimento do qual está partindo para a análise e mensuração de determinado desempenho.
- Aspectos ou tipo de desempenho: tipo de desempenho que será estudado, que pode ser identificado dentro do *framework* apresentado por Katsikeas et al (2016).
- Abordagem conceitual: descrever o desempenho como sendo unidimensional ou multidimensional. Caso o desempenho seja conceituado como possuindo mais de uma dimensão, faz-se necessária a definição de cada dimensão.
- Referencial de desempenho: trata do ponto de partida que possibilitará a mensuração do desempenho. Ou seja, define se o



desempenho será mensurado com base em informações internas da organização ou se será comparado com competidores ou fatores externos.

- Horizonte temporal: determina o período que será considerado na mensuração, podendo ser passado, atual ou futuro.

Visto que o problema de pesquisa analisado no presente estudo busca compreender qual é a influência da estratégia de inovação no processo de CRM e qual o seu impacto no desempenho operacional de marketing, fez-se necessário selecionar um tipo de desempenho operacional que mesure aspectos coincidentes em ambos os construtos principais da pesquisa. Nesse sentido, o trabalho em questão analisa como resultado das relações o desempenho de novos produtos (DNP), pois esse tange tanto o âmbito de marketing como o de inovação. O DNP é um indicador eficiente de criação de valor tanto para o consumidor quanto para a empresa (ERNST et al., 2011) e permite verificar a eficácia dos novos produtos para ambas as partes. Além disso, essa dupla criação de valor é um aspecto crítico do sucesso de CRM (BOULDING et al, 2005; PARVATIYAR, SHETH, 2001).

O sub tópico a seguir demonstra o que a literatura de marketing tem apresentado tratando-se do desempenho de novos produtos e define o construto conforme será considerado no estudo.

#### **2.4.1 DESEMPENHO NOVOS PRODUTOS**

As medidas de desempenho de novos produtos podem ser vistas sob diversas perspectivas que estão inter-relacionadas, podendo se referir a aspectos como seu impacto no mercado ou seu sucesso técnico (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2000), fatores que levam ao sucesso, fatores que levam à falha e fatores que distinguem sucesso e falha (MONTROYA-WEISS; CALANTONE, 1994), bem como o grau de novidade e o grau de valor dos novos produtos, bem como e a frequência de lançamento (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Além disso, as medidas de desempenho de novos produtos também variam quanto ao nível de análise e podem ser analisadas no nível do projeto, considerando indicadores referentes a somente um determinado produto da empresa (CARBONELL;



ESCUDERO, 2010), ou no nível do portfólio completo de novos produtos (ERNST et al, 2011). Por determinar a forma como o DNP será medido, o nível de análise deve ser especificado no momento da definição desse tipo de desempenho (COOPER; KLEINSCHMIDT, 2000; KATSIKEAS et al., 2016)

Montoya-Weiss e Calantone (1994) analisaram 47 estudos que tratam de desempenho de novos produtos a fim de verificar os seus principais antecedentes. Todos os artigos selecionados nessa revisão mensuraram o DNP nos aspectos de objetivos financeiros, *market share* e objetivos técnicos. Os principais antecedentes do DNP identificados no estudo foram (a) fatores estratégicos, (b) fatores de desenvolvimento organizacional e (c) fatores ambientais (MONTROYA-WEISS; CALANTONE, 1994). O estudo demonstra que a forma como o desempenho de novos produtos tem sido mensurado não é consistente em termos de indicadores que o refletem.

Buscando compreender quais são os fatores que impulsionam o desempenho de novos produtos no contexto industrial na Austrália, Cooper e Kleinschmidt (2000) partiram do entendimento do DNP como sendo o grau de sucesso ou falha de novos produtos, mensurando o referido construto em termos de taxa de retorno, alinhamento com os objetivos de vendas ou de lucro, eficiência de tempo, lançamento no prazo e no orçamento, acesso a novos mercados, oportunidades e taxa de sucesso técnico. A análise permitiu elencar como principais drivers de desempenho de NP: (1) a influência do consumidor: o fato da empresa estar alinhada com o consumidor é um fator que impulsiona o sucesso em novos produtos; (2) sinergia das atividades de marketing; (3) aumento de recursos de inteligência de marketing, considerando o CRM como uma ferramenta útil nesse sentido; (4) atividades preliminares ao desenvolvimento de novos produtos, como triagem inicial, avaliações preliminares (de mercado e técnicas), estudos de mercado e análise de negócios.

Analisando estudos empíricos que tangem aspectos de CRM e alguma forma de desempenho, tem-se o trabalho de Reinartz et al (2004). Os autores verificaram o efeito de cada uma das etapas do processo de CRM (iniciação, manutenção e finalização) no desempenho econômico, mensurado de forma subjetiva (alcance do desempenho geral, *market share*, crescimento,

lucratividade atual) e objetiva (dados secundários). Foram pesquisadas empresas da Áustria, Alemanha e Suíça, de setores variados, focados em B2C (serviços financeiros, hospitalidade, varejo on-line e energia). Os resultados indicam que quanto mais as empresas aplicam o processo de CRM, melhor será o desempenho organizacional. Esses efeitos são mais intensos nos estágios de iniciação e manutenção do processo de CRM. Ou seja, concluem que cada etapa do processo pode impactar de forma diferente no desempenho. Assim, Reinartz et al (2004) defendem que o CRM traz retorno para as empresas quando essas investem em atividades desse processo, mas algumas atividades podem trazer mais retorno do que outras. Outro resultado relevante dessa pesquisa é que, no contexto analisado, o processo de CRM é fortalecido quando a empresa tem um padrão de comportamento organizacional alinhado internamente em relação aos objetivos que pretendem alcançar (REINARTZ et al., 2004). Reinartz et al (2004) verificam isso mensurando um sistema de benefícios para os colaboradores que se engajarem. Ou seja, estando a equipe alinhada com uma ideia clara da importância do processo, os processos tem maior possibilidade de se desenvolverem melhor (REINARTZ et al., 2004).

Tratando-se de estudos sobre CRM que analisam efeitos sobre o desempenho operacional de marketing, Mithas, Krishnan e Fornell (2005) analisaram dados secundários de empresas estadunidenses de tecnologia da informação buscando entender porque as aplicações de CRM tem efeito sobre a satisfação do consumidor. Os indicadores utilizados na mensuração da satisfação foram extraídos da base da *American Customer Satisfaction Index*, que coleta dados sobre a satisfação dos clientes residentes nos EUA em relação à qualidade dos produtos e serviços de empresas nacionais ou estrangeiras com *market share* relevante no país (ACSI, 2019). O estudo demonstrou que as aplicações de CRM tem potencial de afetar o conhecimento sobre o consumidor quando estão bem integradas internamente nas empresas, impactando em maior satisfação do consumidor.

Também verificando aspectos de gestão de relacionamento e seus efeitos no âmbito de desempenho operacional de marketing, Jayachandran et al (2005) buscaram conceituar e medir processos relacionais de informação, ou seja, rotinas organizacionais voltadas para o relacionamento, que tenham caráter

crítico para a gestão de relacionamento com o consumidor. Analisando dados das maiores empresas dos EUA em termos de receita de vendas, foi verificado o reflexo dos processos medidos no desempenho operacional de marketing no nível do consumidor, como retenção e satisfação. O estudo confirma a relação proposta, o que traz evidências de que indicadores de desempenho operacional de marketing no nível do consumidor são resultados diretos das atividades de CRM.

Todavia, como ressaltado na seção anterior, o desempenho operacional de marketing pode ser verificado não só no nível do consumidor, mas também no nível de produto e mercado (KATSIKEAS et al, 2016). Um estudo que promoveu uma análise sobre o processo de CRM como *driver* para esse tipo de desempenho foi desenvolvido por Ernst et al (2011). Os autores verificaram o efeito do processo de CRM no desempenho de novos produtos. Os indicadores usados para mensurar esse desempenho foram o impacto dos novos produtos na receita de vendas e o ROI (*return-on-investment*) de novos produtos, sendo considerado o portfólio completo de novos produtos lançados. O contexto analisado foram indústrias alemãs de diversos setores, como automotivo, engenharia mecânica, produtos médicos, alimentícios, cosméticos e produtos de limpeza e produtos para o lar. Os resultados mostraram que o processo de CRM tem efeito positivo no desempenho de novos produtos e que esse efeito é mais forte quando a empresa utiliza um sistema de recompensas para os colaboradores que desenvolvem bem os processos (ERNST et al., 2011). A tecnologia de CRM foi testada como moderador na relação entre o processo de CRM e o desempenho de novos produtos, mas não apresentou resultados significantes (ERNST et al., 2011).

Em relação a estudos que verifiquem o desempenho de novos produtos e estratégia de inovação, Stock e Zacharias (2011) analisaram empresas de vários setores (TI, serviço, utilitários, máquinas e eletrônicos) nos Estados Unidos, buscando identificar padrões de orientação para inovação e quais os impactos no desempenho de novos produtos. O desempenho de novos produtos foi mensurado em três dimensões: novidade, valor e frequência e se referem a todos os produtos da empresa, dentro de um recorte temporal estabelecido (ex: produtos lançados nos últimos 3 anos). Entre os resultados, os autores destacam

que empresas que lidam com incerteza ambiental mais alta e conduzem atividades de coleta de informações do consumidor apresentam maiores níveis de novidade e valor (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Outra evidência encontrada foi que as atividades *boundary-spanning*, que incluem o processo de CRM, ajudam a empresa e servem como apoio para inovação, por ter maior acesso às necessidades dos consumidores e geram mais desempenho no aspecto de valor (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Em contrapartida, os resultados sugerem que é possível que esse tipo de empresa exceda a quantidade informações que podem gerenciar de forma efetiva, o que pode reduzir o efeito na dimensão de novidade de novos produtos (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Destaca-se nesse estudo a forma como os dados de desempenho foram coletados: com dois informantes por empresa e posteriormente validados as resposta com o consumidores das empresas (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Olavarrieta e Friedmann (2008) verificaram dois antecedentes relevantes para o desempenho de novos produtos em empresas de capital aberto no Chile: (1) a inovatividade da firma e o (2) desenvolvimento de atividades de aquisição, disseminação, interpretação e uso e registro de informações dos consumidores e dos competidores. O construto de inovatividade testado incluía os aspectos de tecnologia, produtos e serviços que chegam primeiro no mercado, processos de inovação e liderança na indústria, o que tange aspectos da estratégia de inovação como definida nesse projeto (OLAVARRIETA; FRIEDMANN, 2008). Já o construto de desempenho de novos produtos foi mensurado de forma mais abrangente, considerando as aspectos de sucesso de vendas, lucratividade, *market share*, bem como as questões de criatividade e pontualidade (momento para inserção no mercado) de novos produtos (OLAVARRIETA; FRIEDMANN, 2008).

Outro estudo que tange aspectos alinhados com o conceito de estratégia de inovação é apresentado por Moorman e Miner (1997), que verificam a memória organizacional como um antecedente do desempenho de novos produtos, em duas dimensões: criatividade de novos produtos e desempenho financeiro de novos produtos a curto prazo. Moorman e Miner (1997) definem memória organizacional como o compartilhamento de valores, pressupostos, normas e comportamentos em busca de objetivos organizacionais. Visto que a

estratégia de inovação é aqui compreendida como um elemento de suporte à inovação que trata do padrão de comportamento organizacional relativo à inovação, é possível compreendê-la como um conceito imerso na definição de memória organizacional proposta por Moorman e Miner (1997). Foram analisados dados de empresas de publicidade dos EUA. Os resultados demonstram que existe uma relação linear positiva entre a dispersão da memória organizacional e a criatividade em novos produtos (MOORMAN; MINER, 1997). Em outras palavras, o estudo apresenta que o alinhamento entre a equipe interna na tomada de decisão para novos produtos é um antecedente válido para a criatividade de novos produtos. Outros achados foram que produtos com maior nível de criatividade podem ter um maior potencial para ter problemas com desempenho financeiro a curto prazo, pela dificuldade em gerenciar a aceitação do produto pelo público, mesmo que possua maior potencial a longo prazo, podendo se tornar um produto de alta inovação na categoria (MOORMAN; MINER, 1997). Outra análise verificada no estudo previa relação negativa entre a criatividade de novos produtos e a memória organizacional, hipótese que não foi suportada, embora apresentasse a direção esperada, ou seja, negativa (MOORMAN; MINER, 1997). Assim, Moorman e Miner (1997) defendem que o conhecimento nem sempre é um ativo positivo e que desenvolver e sustentar os comportamentos da equipe em relação aos objetivos de negócios (onde é possível relacionar por exemplo com o fato da equipe estar direcionada para a estratégia de inovação) pode contribuir para alcançar desempenho de novos produtos na dimensão de criatividade.

Tendo em mente as diferentes abordagens do desempenho de novos produtos e o problema de pesquisa da presente dissertação, define-se o DNP nesta pesquisa como “o grau de novidade e valor dos novos produtos de uma empresa” (STOCK; ZACHARIAS, 2011, p. 873). Nessa definição, sua mensuração o considera um construto multidimensional, composto por duas dimensões: (1) novidade de novos produtos, que se refere ao grau de diferença entre o programa de produtos de uma empresa e as alternativas existentes no mercado (STOCK; ZACHARIAS, 2011) e (2) valor de novos produtos, compreendida como utilidade ou vantagem, tratando da superioridade de novos produtos em termos de qualidade e benefícios (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A seguir, serão descritas as relações propostas que permitem a definição das hipóteses a ser testada neste estudo.

## **2.5 RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO, PROCESSO DE CRM E DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS**

Neste tópico serão apresentadas as relações propostas entre os conceitos de estratégia de inovação, o processo de CRM e o desempenho de novos produtos. Cada uma das relações intermediárias entre os elementos será discutida, até por fim ser apresentada a hipótese do processo de CRM como mediador na relação entre a estratégia de inovação e desempenho de novos produtos.

Inicialmente, será explanada a relação da estratégia de inovação com o processo de CRM.

### **2.5.1 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS**

Verificando pesquisas anteriores, tem-se evidências da relação da estratégia de inovação com o desempenho de novos produtos. Olavarrieta e Friedmann (2008) confirmaram a relação da inovatividade da firma como um *driver* para o DNP. A variável de inovatividade considerada no estudo tange aspectos de estratégia de inovação, como processos de inovação e liderança na indústria, abrangendo também questões relativas à tecnologia e lançamento de produtos e serviços.

Moorman e Miner (1997) encontraram evidências de que o alinhamento entre a equipe interna na tomada de decisão é um antecedente válido para alcançar desempenho relativo à criatividade em novos produtos. Os resultados podem ser relacionados com um dos elementos que definem a estratégia de inovação, que é a equipe estar alinhada em relação à compreensão de como a inovação contribui para aumentar a competitividade (TIDD; BESSANT, 2009). Os dados apresentados evidenciam que o alinhamento do comportamento da equipe em relação aos objetivos de negócios (como propõe a estratégia de

inovação) pode contribuir para alcançar desempenho de novos produtos na dimensão de criatividade.

Nesse sentido, propõe-se que:

*Hipótese 1: A estratégia de inovação influencia direta e positivamente o desempenho de novos produtos em PMEs.*

Deduzida essa hipótese, propõem-se os aspectos que sugerem o processo de CRM desempenhando papel mediador no modelo analisado.

### **2.5.2 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E PROCESSO DE CRM**

A estratégia de inovação, quando compreendida como uma forma de aprendizado organizacional, pode influenciar no desenvolvimento de processos que contribuam para a inovação e para que a empresa compreenda melhor as necessidades do mercado, como é o caso do processo de CRM (ERNST et al., 2011). Afirma-se isso pois a empresa terá uma maior tendência para o lançamento de novos produtos ao desenvolver uma estratégia de inovação (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Isso pode fazer com que a empresa procure desenvolver processos para coletar informações com o consumidor, de modo a aprender sobre suas necessidades atuais e potenciais. Dessa forma, estará promovendo o alinhamento entre o desenvolvimento de novos produtos com os requisitos de mercado, o que reduz os riscos relativos ao lançamento (ERNST et al., 2011).

Além disso, a estratégia de inovação pode fazer com que a empresa esteja aberta a estabelecer comunicação de mão dupla com os consumidores-chave, visto que inovações de sucesso são uma consequência de se conhecer as necessidades dos consumidores (STOCK; ZACHARIAS, 2011; TIDD; BESSANT, 2009). Assim, a empresa irá fornecer novos produtos por um lado, e por outro irá obter informações relevantes que geram *insights* para o posterior desenvolvimento de novos bens e serviços.



Estudos empíricos tem apresentado evidências que contribuem para o entendimento da relação proposta entre a estratégia de inovação e o processo de CRM. Stock e Zacharias (2011) analisaram a forma como as empresas configuram seus arranjos internos e atividades de coleta de informações do consumidor com base na incerteza de mercado em busca de alcançar desempenho. Os resultados demonstraram que existem configurações diferentes desses arranjos e que cada uma impacta de forma diferente no desempenho. Entre as configurações encontradas, a chamada “inovadores integrados” apresenta valores altos para todos os aspectos de suporte de inovação (estratégia, estrutura e processos, sistemas de RH, cultura e liderança). Mas os elementos com maiores médias nessa configuração foram a estratégia e as atividades de coleta de informações do consumidor, que foram maiores do que em todas as outras configurações. Assim, os resultados demonstraram que atividades de coleta de informações do consumidor (como é o caso do processo de CRM), servem como estímulo para inovação, por ter maior acesso às necessidades dos consumidores, diminuindo a incerteza ambiental a um nível que facilite a gestão (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Somado a isso, Reijonen e Laukkanen (2010) apresentam evidências de que as pequenas e médias empresas tem uma tendência a acompanhar o desenvolvimento do relacionamento com o consumidor, praticando com mais frequência as atividades de coleta de informações sobre os clientes e buscando identificar os mais lucrativos.

O elemento estratégico de inovação também já foi testado em sua relação com a implementação do desenvolvimento de produtos compartilhado, ou *co-development* (STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2017). O estudo demonstra que o elemento estratégico de inovação promove a abertura da empresa para o desenvolvimento de relacionamento com o consumidor, o que possibilita um maior nível de interação. Esse argumento dá suporte ao entendimento de que o elemento estratégico de inovação pode ter relação positiva com o processo de CRM. Todavia, não foram identificados estudos anteriores que analisem a relação estratégia de inovação -> processo de CRM propriamente dita.

Considerando os argumentos apresentados, propõe-se que:



*Hipótese 2: A estratégia de inovação influencia direta e positivamente o processo de CRM em PMEs.*

Compreendida a relação entre a estratégia de inovação e o processo de CRM, a discussão passa para a relação entre o processo de CRM e o desempenho de novos produtos.

### **2.5.3 RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DE CRM E DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS**

O processo de CRM pode contribuir para que a empresa desenvolva mais conhecimento de sua base de clientes, gerando maior probabilidade de desenvolver produtos com vantagens exclusivas para seus compradores (GREENBERG, 2010), visto que um de seus objetivos se relaciona a coletar informações do consumidor de modo a compreender suas necessidades e reagir a essas informações, oferecendo melhorias e inovação em produtos e serviços (ÖZGENER; IRAZ, 2006). Além disso, também são considerados objetivos do processo de CRM a criação de valor superior para ambas as partes: empresa e clientes (BOULDING et al., 2005; PARVATIYAR; SHETH, 2001b). O desempenho de novos produtos é uma forma de se verificar isso, pois reflete os resultados gerados tanto para a empresa como para o cliente (ERNST et al, 2011).

Considerando estudos empíricos que tratam dessa relação, Cooper e Kleinschmidt (2000) verificaram empiricamente que o fato da empresa estar alinhada com o consumidor age como um *driver* que impulsiona o desempenho de novos produtos. Esse estudo analisou o aspecto de sucesso de novos produtos, não verificando o impacto da influência do consumidor nos aspectos de novidade e valor.

Ernst et al (2011) defendem que o desempenho de novos produtos ajuda a compreender o mecanismo pelo qual o CRM impacta no desempenho organizacional. O estudo verificou que o desempenho de novos produtos é impactado diretamente pelo processo de CRM e, em cadeia, impacta no

desempenho organizacional. Somado a isso, os resultados do estudo de Olavarrieta e Friedmann (2008) demonstram que atividades de aquisição de informação, disseminação, interpretação e uso e registro de informações são antecedentes válidos do desempenho de novos produtos, considerando seus aspectos mais amplos, como o de sucesso de vendas, lucratividade, *market share*, criatividade e pontualidade (momento de inserção do produto no mercado).

Ainda, Stock e Zacharias (2011) verificaram que o desempenho de novos produtos é maior em empresas que desenvolvem atividades de coleta de informação do consumidor quando em comparação com aquelas que não desenvolvem. Isso leva à afirmação de que possuir mais informações sobre as necessidades dos consumidores pode conduzir a empresa a alcançar maior desempenho de novos produtos (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Outro resultado desse mesmo estudo demonstra que empresas que lidam com incerteza ambiental mais alta e conduzem atividades de coleta de informações do consumidor apresentam maiores níveis de novidade e valor em seus novos produtos (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Nesse sentido, acrescentam-se as evidências de Reijonen e Laukkanen (2010), que identificaram em seu estudo que empresas de menor porte tendem adaptar seus produtos e serviços conforme a preferência dos consumidores, com base nas observações de como o relacionamento com o cliente vem se desenvolvendo. Essas evidências anteriores favorecem a probabilidade das PMEs do setor de HPPC no Brasil seguirem a mesma linha, visto que estão em um ambiente de alta competitividade e incerteza (ABIHPEC, 2018; CAPANEMA et al., 2007).

Com base na argumentação exposta, propõe-se a seguinte hipótese:

*Hipótese 3: O processo de CRM influencia direta e positivamente o desempenho de novos produtos em PMEs.*

#### **2.5.4 EFEITO MEDIADOR DO PROCESSO DE CRM NA RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS**

Ernst et al (2011) identificaram que CRM tem sido entendido como uma abordagem efetiva para coletar, analisar e traduzir informações relevantes para a ação gerencial e confirmaram sua relação direta com o desempenho de novos produtos em seu estudo empírico.

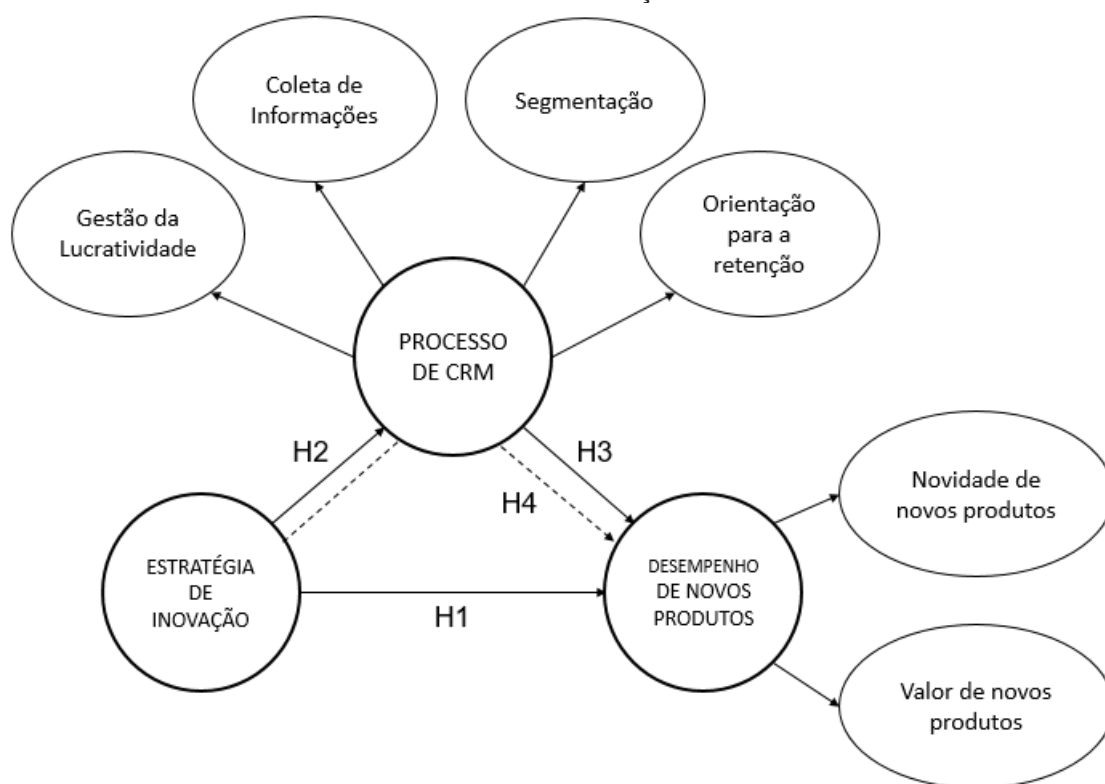
Stock e Zacharias (2011) por sua vez verificaram que atividades *boundary-spanning*, que incluem o processo de CRM, ajudam a empresa agindo como suporte para inovação, por ter maior acesso às necessidades dos consumidores, o que favorece o desempenho no aspecto de valor. Somado a isso, Stock e Zacharias (2011) trazem evidências de que empresas que lidam com incerteza ambiental mais alta e conduzem atividades de coleta de informações do consumidor apresentam maiores níveis de novidade e valor no desempenho de novos produtos.

Tendo em vista o que foi explanado, apresenta-se a última hipótese:

*Hipótese 4: O processo de CRM media a relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos em PMEs.*

Apresentadas as hipóteses, a FIGURA 6 ilustra o modelo das relações propostas.

FIGURA 6 - MODELO DAS RELAÇÕES E HIPÓTESES



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

O próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O objetivo desta pesquisa é analisar a influência da estratégia de inovação no processo de CRM e qual o seu impacto no desempenho de novos produtos. Para alcançar esse objetivo, descrevem-se os seguintes procedimentos metodológicos.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é verificar o papel mediador do processo de CRM na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos no contexto de PMEs do setor de HPPC. Por ser um problema de pesquisa que busca compreender melhor um fenômeno em um contexto específico, a pesquisa é caracterizada como pesquisa pura ou básica (BOOTH; COLOMB; WILLIAMS, 2000). Ou seja, não se trata de uma pesquisa aplicada, que buscaria resolver um problema prático e sim uma pesquisa que busca contribuir para o avanço da teoria.

A pesquisa possui caráter conclusivo e formal, pois procura examinar relações verificando-as empiricamente por meio do teste de hipóteses pré-determinadas com base em resultados coletados e tratados estatisticamente (HAIR et al., 2010). Outra característica da pesquisa é seu aspecto descritivo, devido ao fato de que descreve as características de uma população alvo por meio da observação de uma amostra, onde os construtos foram mensurados e analisados por meio de procedimentos científicos (MALHOTRA, 2010).

Em relação à natureza dos dados, a abordagem é quantitativa, pois envolve a coleta com uma grande quantidade de respondentes (superior a 100 casos) por meio de perguntas estruturadas com respostas pré-determinadas (HAIR et al., 2010). Os dados são classificados como de fonte primária, por levantamento (*survey*). O levantamento é definido como “a interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2003, p.50). Esse método possibilita o detalhamento quantitativo de características de uma determinada população, com base em dados coletados de uma amostra. A coleta foi realizada em um único momento no tempo, o que caracteriza o corte

temporal transversal (CRESWELL, 2010). Ou seja, os dados foram coletados diretamente da fonte e não por meio da análise de dados registrados anteriormente, como seria no caso de dados secundários.

Descrito o delineamento da pesquisa, na sequência são apresentadas as definições dos termos que representam os construtos.

### **3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS**

De modo a tornar compreensíveis os construtos que compõem o objetivo dessa pesquisa, bem como esclarecer a forma como serão mensurados, são apresentadas as suas definições constitutivas e operacionais. Os construtos em questão são o processo de CRM, a estratégia de inovação e desempenho de novos produtos.

Segundo Martins e Theóphilo (2007), a definição constitutiva é a conceituação teórica, ou seja, define de forma objetiva cada um dos construtos com base em seu entendimento na teoria. Já a definição operacional determina quais foram os indicadores utilizados para a operacionalização das variáveis e de que forma foram mensurados (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Ou seja, apresenta os itens das escalas e a forma como serão medidas.

O Quadro 6 apresenta as definições constitutivas e operacionais dos termos, especificando a escala utilizada, a forma de mensuração e a quantidade de itens. As escalas completas são apresentadas em sua proposta original em inglês no Anexo I e a versão final utilizada nessa pesquisa no Apêndice I. O método utilizado para tradução está descrito no tópico 3.4.2, que descreve os detalhes sobre o instrumento de coleta de dados.

QUADRO 6 - DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Construto	Definição Constitutiva	Definição Operacional
<b>Processo de CRM (PC)</b>	“Processo que aborda todos os aspectos da identificação de clientes, criando conhecimento do cliente, construindo relacionamentos com o cliente e moldando as percepções da organização e seus produtos” (SRIVASTAVA SHERVANI; FAHEY, 1999)	<b>Escala:</b> Processo de CRM em PMEs (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010), 12 itens, Escala de diferencial semântico de 7 pontos, sendo “1 = Quase nunca é praticado” e “7 = Quase sempre é praticado”.
<b>Estratégia de Inovação (EI)</b>	Estratégia de inovação é um elemento de suporte à inovação que trata do padrão de comportamento organizacional relativo à inovação (TIDD; BESSANT, 2008).	<b>Escala:</b> Estratégia de Inovação (TIDD; BESSANT, 2009) - 8 itens, Escala de diferencial semântico de 7 pontos, sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.
<b>Desempenho Operacional de Marketing:</b>  <b>Desempenho de Novos Produtos</b>	Grau de novidade e valor dos novos produtos de uma empresa (STOCK; ZACHARIAS, 2011)	<b>Escala:</b> Novidade de novos produtos (STOCK; ZACHARIAS, 2011) – 5 itens, Escala de diferencial semântico de 7 pontos, sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.  Valor de novos produtos (STOCK; ZACHARIAS, 2011) – 5 itens, Escala de diferencial semântico de 7 pontos, sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na pesquisa em questão, foram utilizados indicadores desenvolvidos anteriormente por outros autores e já testados na literatura. Esses indicadores foram mensurados por meio de escala intervalar de diferencial semântico, com variação de 1 a 7, de modo a possibilitar a coleta com maior abrangência para a variabilidade dos dados (FREUND, 2006). As escalas referentes estratégia de inovação e desempenho de novos produtos tem o objetivo de verificar os arranjos internos da organização. Por isso, a escala varia de “concordo totalmente” para “discordo totalmente”, de modo a mensurar o grau com que o respondente percebe aquela afirmação no contexto de sua empresa. Já a escala de processo de CRM procura verificar a frequência com que os processos de gestão de relacionamento com o consumidor ocorrem em pequenas e médias empresas. Assim, as ancoras utilizadas foram “quase nunca é praticado” e “quase sempre é praticado”.

A definição operacional do desempenho de novos produtos está alinhada com os estudos de Montoya-Weiss e Calantone (1994), que defendem o desempenho de novos produtos como um construto multidimensional. Assim, é composto pelas dimensões de novidade e valor, cuja definições constam no tópico 2.4.1.

Com a conceituação e operacionalização especificadas, passamos a especificação da população e amostra.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população considerada no presente estudo foi o conjunto de empresas que fazem parte do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) no território nacional brasileiro. A dinâmica desse setor faz com que as empresas que dele fazem parte busquem incorporar inovação em sua estratégia de longo prazo para conquistar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (CAPANEMA et al., 2007), o que faz desse um setor coerente para estudar o problema de pesquisa proposto.

Segundo o relatório do panorama setorial apresentado pela Associação Brasileira da Indústria de HPPC (ABIHPEC, 2018), há um total de 2718 empresas regularizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) no ano de 2017, que será aqui considerada a população desse setor. Desse total, apenas 15 são de grande porte, o que caracteriza esse setor como composto em sua grande maioria por PMEs. Devido a impossibilidade de realizar um censo que coletaria dados da população total, considerando as limitações de tempo e recursos, foi utilizado o procedimentos de amostragem. Foi utilizado a técnica de amostragem não-probabilística por julgamento, o que significa que a pesquisadora escolheu as empresas a serem incluídas na amostra por suas características, considerando estarem apropriadas para representarem a população (BABBIE, 2003; MALHOTRA, 2010). Esse método pode estimar as características da população. Contudo, como todo método não-probabilístico, tem-se a limitação em relação a impossibilidade de garantir a representatividade da amostra, o que pode diminuir a viabilidade de generalização dos dados (MALHOTRA, 2010). Contudo, optou-se por esse método visto a sua viabilidade



operacional. Para que a empresa representasse a população, foi escolhido o mesmo critério apresentado pela ABIHPEC: considerar as empresas que haviam solicitado a autorização de funcionamento para a produção de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos junto à ANVISA.

A definição da amostra mínima foi feita com base nos requisitos do método de análise a ser utilizado, o PLS SEM. Um dos meios de definir a amostra mínima dentro desse método parte da forma com as relações propostas no modelo se apresentam: deve-se analisar o modelo e identificar qual construto tem mais antecedentes, ou seja, que possua mais ligações que partam de outros construtos e se liguem a ele (HAIR JR. et al., 2014). No modelo proposto apresentado na FIGURA 6 (tópico 2.5.4), o construto com o maior número de antecedentes é o desempenho de novos produtos, que possui duas ligações chegando até ele: (1) a ligação do processo de CRM com o DNP e (2) a estratégia de inovação com o DNP. Partindo dessa informação, verificou-se a tabela de Cohen (1992, apud Hair et al, 2014, p. 21), que relaciona o número máximo de relações apontadas para um construto com o nível de significância e o  $R^2$  mínimo desejado para garantir poder estatístico de 80%. A tabela apresenta como produto as recomendações de tamanho de amostra. Assim, foram estabelecidos os seguintes critérios estatísticos para o presente estudo: (1)  $R^2$  mínimo de 0,10, ou seja, que a amostra pudesse captar mudanças pequenas no tamanho do efeito e (2) nível de significância de 5%. Assim, conforme a tabela, a amostra mínima a ser coletada seria de 110 casos (HAIR JR. et al., 2014).

Para a construção da base contatos do setor, visto que seriam consideradas as empresas que haviam solicitado a autorização de funcionamento junto à ANVISA, foi realizada uma consulta ao site <https://consultas.anvisa.gov.br/#/empresas>, onde é possível verificar a lista de empresas credenciadas por esse órgão. Essa é uma informação de acesso livre e permite a aplicação de filtros em relação à atividade, área de produto e a situação da empresa. Assim, foram aplicados os filtros para selecionar apenas as empresas cadastradas como fabricantes de cosméticos em situação ativa. Isso gerou uma lista com 2699 empresas. Desse total, foram desconsiderados 898 que não declararam telefone de contato, totalizando a base com 1801 contatos com telefone. Desse montante, foram contatadas 744 empresas de

todos os portes. Foram desconsideradas aquelas que já no primeiro momento se declaravam como não enquadradas em PME ou como não pertencentes ao setor de HPPC. Assim, obtiveram-se 145 respostas válidas, que contabilizaram a coleta final. A taxa de retorno obtida foi de 19,49%.

Como o escopo da pesquisa delimita que seriam estudadas apenas PMEs e o sistema da ANVISA não identificava o porte da empresa, foi preciso inserir perguntas no questionário que permitissem identificar essa característica posteriormente à coleta. Considerando isso, foram coletadas informações sobre o (1) número de funcionários e o (2) faturamento das empresas respondentes. Dessa forma, foi possível comparar os dados levantados com os critérios pré-definidos que delimitam PMEs em relação a esses dois aspectos. O IBGE classifica o porte das empresas de acordo com o número de funcionários. Segundo o instituto, empresas industriais são consideradas pequenas e médias quando possuem entre 20 e 499 colaboradores. Já em relação ao faturamento, o SEBRAE intitula de “empresas de pequeno porte” aquelas que possuem receita bruta anual de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00. Como nem todos os respondentes forneceram informações sobre o faturamento da empresa, foi considerado apenas o critério de número de funcionários para caracterizar as empresas como PME.

A unidade de análise definida para essa pesquisa foram os sócios, proprietários ou colaboradores das empresas que estivessem envolvidos na tomada de decisão de marketing e ou inovação, conforme auto declaração. O cargo do respondente foi coletado para controle, mas o ponto de decisão principal para adequação à unidade de análise foi o poder de influência do respondente em relação às principais decisões nas questões de marketing e inovação. Optou-se por essa abordagem pois pequenas e médias empresas tem maior flexibilidade nos cargos e nem sempre existem cargos como gerente de marketing ou de inovação (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012). Além disso, em grande parte das PMEs, uma pessoa acaba realizando atividades de áreas funcionais diferentes (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2013). Isso significa que mesmo estando categorizada como sendo de determinado cargo, a pessoa pode estar envolvida e influenciar na tomada de decisão em outras questões da empresa, devido a estrutura reduzida.

Considerando isso, a base passou pelo processo de purificação de dados, onde foram eliminadas quatorze observações no total, sendo duas observações pelo critério de PMEs, quatro por não se enquadrarem na unidade de análise e oito observações que foram estatisticamente consideradas como *outliers*. Assim, a base final totalizou-se em 131 dados válidos (N=131). O processo de purificação de dados está descrito a diante, no tópico 3.5.1.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Este tópico foca na descrição dos procedimentos para a realização da coleta de dados, especificando detalhes sobre a estratégia de coleta realizada, o instrumento de coleta e a validação do mesmo. São descritas também nessa seção as ações tomadas para a redução dos vieses de método comum (*common method bias* – CMB) e a condução do pré-teste.

#### 3.4.1 Estratégia de coleta de dados

Conforme descrito no delineamento da pesquisa, os dados foram coletados de fonte primária, por meio de levantamento diretamente com os gestores nas empresas. Partindo disso, foi escolhida como estratégia de coleta o método CATI, sigla em inglês que se refere a *computer assisted telephone interview*, ou entrevista por telefone assistida por computador (MALHOTRA, 2010). Esse método tem como pontos positivos a redução no tempo e nos custos da entrevista, por não necessitar de deslocamento para encontrar o respondente, além de ampliar a área de aplicação, ou seja, possibilitando a aplicação do questionário em todo o território nacional com custos reduzidos (AAKER; KUMAR; DAY, 2013). Também é ressaltada a automatização do registro dos dados, que agiliza a tabulação e organização do que é coletado (MALHOTRA, 2010). Essa automatização também confere maior poder de concentração ao entrevistador, visto que não precisará se preocupar com o controle da sequência das perguntas, podendo focar na leitura das questões e no registro das respostas (AAKER; KUMAR; DAY, 2013).

Por outro lado, o método CATI tem como pontos negativos o fator de custo quando comparado com formulários digitais, em especial quando utilizados

formulários de acesso gratuito. Contudo, esse ponto é superado pela possibilidade de aumento na taxa de respostas que o CATI pode oferecer (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2011). Outra questão é a extensão do questionário, pois o volume de perguntas da pesquisa em questão gerou um tempo de resposta de 15 a 20 minutos, sendo que o tempo sugerido na literatura é de não ultrapassar os 15 minutos (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2011). Ainda com esses contras, foi escolhido realizar a coleta por meio do CATI, pois suas limitações são consideradas de pouca significância para o delineamento dessa pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2013).

Para esta pesquisa, a coleta de dados foi desenvolvida pela própria autora em parceria com outra pesquisadora da mesma linha de pesquisa. A escolha por realizar a própria coleta, ou seja, não terceirizá-la, teve dois objetivos principais. O primeiro foi desenvolver a habilidade de coletar dados, compreendendo na prática o processo, com suas dificuldades e minúcias. O segundo foi ter uma maior proximidade com os gestores do setor, de modo a gerar um melhor entendimento da dinâmica, para contribuir com a análise dos resultados. Por conta desse segundo objetivo, foi aberta ao respondente a possibilidade de contribuir espontaneamente com informações referentes ao setor, ao longo da aplicação do questionário. Ou seja, comentários sobre dificuldades, desafios e situações que o respondente julgasse relevantes sobre o setor, como por exemplo questões sobre o mercado, a região, o tipo de produto, a forma de comercialização (marca própria/terceirizado), entre outros tópicos.

Visto que a coleta seria feita por uma dupla de pesquisadoras, foi necessário um alinhamento inicial entre as partes para definir as ações a serem feitas durante a coleta, de modo a garantir a aplicação dos questionários dentro de um padrão. O primeiro ponto foi em relação a como proceder caso o respondente não compreendesse alguma questão. Estabeleceu-se que, nesses casos, a ação seria a simples repetição da questão, sem maiores explicações, para manter o padrão de aplicação. Outro ponto foi referente a questões em que seria possível oferecer exemplos para esclarecer do que se tratavam. Esses exemplos a serem informados foram padronizados para que ambas as pesquisadoras oferecessem os mesmos detalhes em todas as aplicações, na mesma ordem, sempre que solicitados. Isso apareceu na questão EI\_04 (A

organização utiliza ferramentas de planejamento - por exemplo, ferramentas preditivas - que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades).

Outros detalhes alinhados entre as pesquisadoras foram:

a) Volume de questionários a serem coletados: definiu-se a meta mínima de 130 questionários válidos, para atender às demandas de amostra mínima (N=110) e deixar uma margem para a purificação dos dados. A meta máxima de questionários a serem coletados ficou definida em 200 questionários válidos.

b) Cronograma de coleta: estabeleceu-se que a coleta teria início em 8 de agosto de 2018 e o prazo final seria dia 31 de Outubro de 2018. A coleta seria encerrada dentro de duas possibilidades: caso a meta máxima de dados coletados fosse atingida (200 questionários válidos) ou se o prazo final fosse atingido. O prazo apenas seria estendido caso o número mínimo da amostra não fosse atingido. Ou seja, se em 31 de Outubro de 2018 ainda não tivesse se atingido N=130, o prazo de coleta seria ampliado.

c) Unidade de análise da pesquisa: estaria identificado como dentro da unidade de análise o gestor ou colaborador que se auto declarasse envolvido ou muito envolvido com a tomada de decisão marketing e/ou inovação na empresa. Isso seria verificado logo no início do questionário, por meio das perguntas filtro.

Partindo desse alinhamento, a coleta se iniciou na data estabelecida no cronograma, conforme o método de coleta escolhido (CATI). Ou seja, as pesquisadoras partiam para o contato telefônico seguindo a base de dados gerada a partir da ANVISA. A ordem dos contatos foi aleatorizada, a fim de não gerar vieses que poderiam ser causados por seguir uma ordem específica (por exemplo: ordem alfabética) e garantir uma melhor distribuição por região, visto que é uma coleta a nível nacional.

As respostas foram registradas em um formulário digital. No dia 31 de agosto de 2018 haviam sido coletados 145 questionários válidos, alcançando a meta mínima dentro do prazo estabelecido, descartando a necessidade de extensão do período de coleta. Foi necessário realizar 744 contatos telefônicos para alcançar esse montante, obtendo assim uma taxa de retorno de 19,49%.

### 3.4.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado, organizado em sete blocos. A escolha desse instrumento de coleta se deu por ser o mais adequado para atender ao delineamento da pesquisa e gerar os dados no formato adequado para o método de análise a ser utilizado (PLS-SEM).

A ferramenta utilizada para formatar o questionário foi o Google Forms®, sistema online e gratuito de criação de formulários. Essa ferramenta foi escolhida por ser acessível e de uso simplificado. Além disso, atende às demandas da pesquisa, permitindo a criação de blocos de perguntas e a aleatorização dos itens, de modo a seguir a orientação metodológica para a redução de vieses (PODSAKOFF et al., 2003). Somado a isso, essa ferramenta permite que a gestão do formulário original possa ser compartilhada com diversas contas de e-mail gratuitamente, o que possibilitou que as pesquisadoras pudessem registrar os dados coletados em um só lugar simultaneamente, facilitando o processo de compilação dos dados e permitindo realizar o tratamento estatístico com maior agilidade. O questionário final completo, organizado na ordem em que foi aplicado encontra-se no Apêndice III.

Descrivendo o questionário, tem-se os seguintes blocos: (1) Perguntas filtro, com 3 itens, (2) Informações da organização, com 11 itens, (3) Estratégia de Inovação, com 8 itens, (4) Satisfação com a vida, com 5 itens, (5) Desempenho de novos produtos, com 10 itens, (6) Processo de CRM, com 12 itens e (7) Informações do Respondente, com 6 itens. Assim, o questionário totalizou-se com 55 questões.

As perguntas filtro tiveram como objetivo classificar os respondentes dentro do perfil esperado para a pesquisa, ou seja, de acordo com a unidade de análise estabelecida. Inicialmente foi coletado o cargo que o respondente ocupa na empresa. Na sequência, mensurava-se o seu envolvimento com tomada de decisão em marketing e/ou inovação dentro da empresa. Esse envolvimento foi medido por meio de auto declaração do respondente, considerando as opções: (I) não estou envolvido(a); (II) estou pouco envolvido(a); (III) estou envolvido(a); (IV) muito envolvido(a). O critério de adequação à unidade de análise da

pesquisa foi considerar apenas os respondentes que se auto declararam envolvidos ou muito envolvidos com a tomada de decisão de marketing e/ou inovação. Quando o respondente se declarava não envolvido ou pouco envolvido, a pesquisadora solicitava um novo contato dentro da empresa que estivesse efetivamente envolvido com aquelas questões para então aplicar o questionário.

Os blocos sobre informações da organização e do respondente coletaram informações para a posterior caracterização dos resultados nesses dois âmbitos, possuindo questões abertas e fechadas.

Os blocos relativos aos construtos (estratégia de inovação, desempenho de novos produtos, processo de CRM) foram estruturados em questões fechadas, mensuradas em escala intervalar de diferencial semântico de 7 pontos, variando as âncoras utilizadas. As escalas de Estratégia de Inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) e de Desempenho de novos produtos (STOCK; ZACHARIAS, 2011) utilizaram as âncoras “discordo totalmente/concordo totalmente”, pois buscavam avaliar o quanto cada uma daquelas afirmativas se fazia próxima da realidade da empresa. Já a escala de Processo de CRM (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010) utilizou como âncoras “Quase nunca é praticado/Quase sempre é praticado” de modo a avaliar a frequência com que as ações apresentadas nas afirmativas se davam na organização.

Além dos elementos essenciais para se mensurar os objetos desta pesquisa, o questionário também contou com uma escala para ajudar a mensurar os vieses de resposta, a chamada *marker variable* (SIMMERING et al., 2015). A escala utilizada com essa função no presente questionário é a escala de Satisfação com a Vida (DIENER et al., 1985). As especificações e os motivos para se usar essa escala como *marker variable* estão descritas a diante, no tópico 3.4.3, referente às medidas tomadas para evitar os vieses do método comum.

As escalas utilizadas para mensurar os construtos e a *marker variable* seguiram modelos desenvolvidos e testados na literatura. Para mensurar o Processo de CRM, foi utilizada a escala proposta por Reijonen e Laukkanen, (2010). Já a Estratégia de Inovação foi mensurada pela escala proposta por Tidd



e Bessant (2009). O desempenho de novos produtos foi mensurado em suas dimensões de valor e novidade pela escala proposta por Stock e Zacharias (2011). Por fim, a *marker variable* utilizou a escala de Satisfação com a Vida, desenvolvida por Diener et al (1985).

Explicando a forma como as questões foram aplicadas, inicialmente era explicado ao respondente o processo da entrevista. Ou seja, logo no enunciado eram apresentadas as instruções para que o respondente pudesse saber como agir, esclarecendo três pontos: (I) o que seria apresentado para se avaliar: diversas afirmativas, que correspondem aos itens das escalas consideradas; (II) o ponto de referência para a avaliação: as afirmativas deveriam ser avaliadas em relação à realidade da empresa; (III) como fazer a avaliação: atribuindo um valor de 1 a 7, considerando as âncoras específicas de cada escala.

Em relação à construção do instrumento, como as escalas utilizadas tem sua fonte original em periódicos internacionais, inicialmente foi necessário passar por um processo de tradução. Para garantir que a tradução mantivesse o máximo possível de coerência com o conteúdo original, o questionário foi submetido ao processo de dupla tradução, também chamado de tradução reversa (MCGORRY, 2000). Esse processo conta com a participação de duas pessoas bilíngues, onde a primeira traduz do original para língua do país alvo e a segunda faz a tradução reversa do produto da primeira tradução, de forma independente, ou seja, sem ter contato com o conteúdo original (BRISLIN, 1970). Na pesquisa em questão, a língua original foi o inglês e a língua do país alvo, o português. Portanto, para realizar a dupla tradução no trabalho em questão, o primeiro passo foi traduzir as escalas de inglês para português, processo este realizado pela autora. Essa versão foi encaminhada a um segundo tradutor bilíngue, que a traduziu o conteúdo gerado pela autora para o inglês, sem ter contato com a escala original. O resultado desta segunda etapa foi submetido a verificação de similaridade com o conteúdo original, por meio do software CopySpider®, versão 1.3.8. O relatório apresentou um percentual de 39,9% de similaridade e disponível no Apêndice IV. Desta forma, teve-se em mãos duas versões em inglês do questionário, onde foi possível estabelecer comparação para identificar possíveis inconsistências entre os conteúdos, que foram corrigidas.



Finalizado o processo de tradução, o questionário passou por adequação ao método de coleta (CATI), descrito no tópico anterior. Ou seja, o conteúdo precisou ser adequado para ser lido pela pesquisadora e respondido pelo entrevistado, via telefone. Foram feitos ajustes na introdução inicial da pesquisa e no enunciado dos blocos. O conteúdo dos itens das escalas se mantiveram conforme a tradução.

Outros ajustes foram feitos para reduzir os vieses do método comum, que estão descritos no tópico a seguir.

### **3.4.3 Ajustes para evitar vieses no método comum**

Considerando a estratégia e o instrumento de coleta, se fazem necessárias algumas ações para evitar os vieses provindos do método. Segundo Podsakoff et al (2003), os vieses do método comum (*common method bias*, ou *CMB*) são uma das principais fontes de erro em mensurações e podem comprometer a validade das conclusões tomadas nos estudos. Desta forma, tomaram-se providências para evitar esse tipo de vieses em dois momentos: na formulação do instrumento de pesquisa e no momento de aplicação do mesmo.

A primeira medida realizada para evitar vieses de resposta foi a setorização do questionário em blocos, ou seja, a separação dos itens de cada construto em blocos diferentes. Essa ação permite que o respondente reflita e responda sobre os itens de um mesmo construto de cada vez, evitando o risco do respondente estabelecer relações entre itens de diferentes construtos, o que poderia inflar correlações que não deveriam ocorrer. Também não eram identificadas nos enunciados as relações entre os construtos, ou seja, quais eram as variáveis dependentes e a independente. Isso evita o viés da teoria implícita (PODSAKOFF et al., 2003), que faz com que o respondente se baseie em suas respostas anteriores para estabelecer relações entre variáveis.

Para minimizar os vieses por “motivo de consistência”, ou seja, o estabelecimento de padrão de resposta ou provindo da ordenação das questões (PODSAKOFF et al., 2003), foram aplicadas duas ações (I) a distribuição aleatória das questões dentro dos blocos e a (II) utilização de mais de uma âncora para as escalas. A primeira evita que a ordem de aplicação das questões

seja sempre a mesma. A segunda contribui pois faz com que o respondente altere a forma de avaliação, evitando a formação de um padrão de respostas.

Ainda na formulação do instrumento, foi prevista a inserção de uma variável que pudesse contribuir para a posterior verificação de vieses, a chamada *marker variable*. A técnica da *marker variable* prevê que uma variável a mais seja mensurada no estudo, de modo a ser exposta às mesmas causas de vieses que as demais (SIMMERING et al., 2015). Simmering et al (2015) sugerem três características da *marker variable* ideal: (I) deve ser escolhida no momento da formulação do instrumento (*a priori*), (II) não deve ser teoricamente relacionada com os demais construtos do estudo e (III) deve possuir a mesma estrutura de formato e mensuração que as demais variáveis. Cumprindo esses requisitos, é possível verificar estatisticamente a presença de CMB por meio da análise de relação entre essa variável e as demais: se houver relação significativa entre a *marker variable* e os demais construtos, constata-se o problema de CMB.

Buscando seguir as orientações em relação à *marker variable*, optou-se utilizar com esse intuito o construto de Satisfação com a Vida (DIENER et al., 1985), apresentado em seu texto original no Anexo I e na tradução final utilizada no questionário no Apêndice I. Essa variável não está teoricamente relacionada com os construtos do estudo e seu formato se aproxima dos demais construtos, pois possui cinco itens mensurados por escala intervalar de diferencial semântico de sete pontos. Além disso, é uma das variáveis sugeridas por Simmering et al (2015).

Após os procedimentos até aqui descritos, obteve-se o questionário preliminar estruturado, que foi submetido à validação, conforme descrito na seção a seguir.

#### **3.4.4 Validação do instrumento de coleta dados**

A validação do instrumento permite verificar sua consistência, de modo a garantir que os dados coletados estejam refletindo os construtos de maneira coerente (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009), ou seja, para se ter segurança sobre a efetividade dos dados coletados. O questionário preliminar passou pelo processo de validação de conteúdo, realizado em duas fases: (a)

validação com especialistas acadêmicos e (b) validação com especialistas de mercado.

a) Validação com especialistas acadêmicos

Para realizar a validação com especialistas acadêmicos, foram convidadas três doutoras pesquisadoras da área de estratégia de marketing. Optou-se por dividir a validação em três rodadas. Essa estratégia foi escolhida de modo a permitir que o questionário pudesse ser inteiramente avaliado por cada acadêmica em momentos diferentes, validando os ajustes feitos na avaliação anterior. Para isso, foram marcadas reuniões separadas com cada uma das acadêmicas para a discussão do questionário. As reuniões foram realizadas nos dias 21, 23 e 24 de agosto de 2018.

Nas reuniões, cada especialista convidada realizou uma análise detalhada de cada um dos itens do questionário, bem como os enunciados e o texto de apresentação. As observações feitas pela especialista da vez foram anotadas pela pesquisadora durante a reunião de validação. Findada a reunião, a autora avaliava os pontos sugeridos e aplicava as alterações que se faziam coerentes, de modo a deixar o questionário revisado para a próxima especialista a ser consultada. Dessa forma, os ajustes iniciais puderam ser validados pela avaliadora seguinte e detalhes que passaram despercebidos na análise anterior eram ressaltados. As alterações específicas realizadas em cada um dos três momentos podem ser conferidas nos Apêndices V e VI.

b) Validação com especialistas de mercado

Para verificar se o questionário estava adequado à compreensão dos gestores do setor estudado, foi realizada a validação com especialistas de mercado. Nessa etapa, foram realizadas três reuniões presenciais com sócios ou colaboradores de empresas do setor de HPPC que se declarassem envolvidos ou muito envolvidos na tomada de decisão em marketing e inovação. Esse foi o critério escolhido para se adequar às perguntas-filtro estabelecidas para a escolha dos gestores.

A primeira entrevista foi realizada em uma empresa de pequeno porte no dia 03 de setembro de 2018 e teve uma hora e meia de duração. A entrevistada é engenheira química e está envolvida com diferentes áreas da empresa, atuando como responsável técnica, responsável financeira e gestora de pesquisa e desenvolvimento. A empresa participa do projeto ALI – Agentes Locais de Inovação. Esse projeto, promovido pelo SEBRAE, ajuda pequenas e médias empresas a alavancar a inovação por meio de consultoria de negócios. A segunda entrevista se deu no dia 04 de setembro de 2018 e durou 30 minutos. O entrevistado é gestor de marketing de uma empresa de médio porte do setor de HPPC. A terceira entrevista aconteceu no dia 06 de setembro de 2018 e teve duração de 45 minutos. O entrevistado é gerente de marketing em uma empresa de grande porte focada em produtos de higiene pessoal.

No QUADRO 7 são apresentadas as informações gerais sobre as entrevistas realizadas com os especialistas de mercado.

QUADRO 7 - PERFIL DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO ENTREVISTADOS

Porte da empresa	Tipo de Produtos	Envolvimento em tomada de decisão		Data	Local
		Marketing	Inovação		
Pequeno Porte	Cosméticos	Muito envolvido	Muito envolvido	03/09/2018	Curitiba – PR
Micro Empresa	Perfumaria, cosméticos	Envolvido	Envolvido	04/09/2018	São José dos Pinhais – PR
Grande Porte	Higiene Pessoal	Muito envolvido	Muito envolvido	06/09/2018	Curitiba – PR

FONTE: Elaborado pela autora (2018).

Em coerência com a unidade de análise estabelecida para a presente pesquisa, buscou-se dar prioridade para validar o questionário com gestores de PMEs, procurando abranger empresas que fabricassem diferentes produtos do setor de HPPC. Contudo, uma das validações foi realizada com uma empresa de grande porte. Isso não caracterizou-se como um problema, pois ainda assim se cumpre o objetivo da validação com especialistas, que é verificar o entendimento do questionário por parte dos atuantes no setor.

O procedimento de validação com especialistas durante cada uma das reuniões se deu em duas etapas:

(a) Simulação da coleta / coleta pré-teste: considerando que seria utilizado o método CATI para a coleta, percebeu-se a necessidade de simular a estratégia

de coleta junto aos especialistas de mercado, para verificar possíveis ruídos na oralidade e no entendimento das questões. Para tanto, na primeira etapa da validação, a pesquisadora aplicou as questões oralmente com o entrevistado, registrando as respostas. O especialista respondia sem visualizar o questionário inicialmente. Ou seja, os entrevistados efetivamente respondiam todo o questionário e as respostas foram registradas manualmente e, após a entrevista, inseridas no formulário digital utilizado para o pré-teste.

(B) Validação do texto através de leitura: assim que finalizada a coleta oral, o entrevistado recebia uma cópia do questionário sem anotações, onde foi possível que este avaliasse todo o formulário de forma criteriosa. Nesse momento foi possível validar a forma como os termos estavam sendo apresentados, avaliando se estavam coerentes com o setor, além de sanar as dúvidas remanescentes da validação com especialistas acadêmicos. Os detalhes das alterações realizadas em cada uma das entrevistas encontram-se no Apêndice VII.

Uma vez que as observações dos especialistas de mercado não incluíram alterações de enunciado nem da redação dos itens da escala, os dados coletados na primeira etapa desta validação foram incluídos junto aos dados do pré-teste, excluindo apenas a empresa de grande porte, por não se enquadrar à unidade de análise. Os procedimentos relativos ao pré-teste descrevem-se na sequência.

#### **3.4.5 Pré-teste**

Além das validações com especialistas e gestores, é importante realizar um pré-teste do questionário. Essa ação tem como intuito identificar problemas e eliminá-los antes de realizar a aplicação efetiva com a amostra real, bem como estimar o tempo de aplicação da entrevista (MALHOTRA, 2010). Assim, foi realizado o pré-teste, desenvolvido dentro da mesma estratégia de coleta (método CATI), para simular com fidelidade a coleta final. Nessa ação, foram coletadas 28 respostas válidas, que somadas aos dois questionários preenchidos na validação com especialistas, totalizaram 30 observações.

No pré-teste, não foram identificados problemas de entendimento ou de aplicação do questionário, sendo feitos apenas ajustes em relação à redundância de termos e a alteração da ordem dos blocos. Os itens das escalas se mantiveram intactos, bem como as âncoras utilizadas. Desta forma, os questionários coletados nessa fase foram considerados adequados para fazer parte da base de dados final da pesquisa.

Essa coleta inicial permitiu realizar testes estatísticos para a verificação de confiabilidade interna dos construtos, por meio do cálculo do Alfa de Cronbach (daqui em diante chamado de alfa), utilizando o software estatístico IBM SPSS®. O alfa analisa a inter-relação dos itens de cada uma das escalas. O parâmetro desse coeficiente é que esteja acima de 0,600 para garantir confiabilidade interna satisfatória (MALHOTRA, 2010). Todos os construtos mensurados da pesquisa atenderam a esse requisito, inclusive a *marker variable*. Os resultados são apresentados na TABELA 1.

TABELA 1 - COEFICIENTE ALFA DO PRÉ-TESTE

Construto	Alfa de Cronbach
Estratégia de Inovação	0,871
Processo de CRM	0,792
Desempenho de novos produtos	0,852
Satisfação com a Vida	0,839

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

O alfa da escala de processo de CRM aumentaria para 0,814 se excluído o item PC\_10. Contudo, optou-se por não excluir o item durante a coleta, visto que o coeficiente com todos os itens foi de 0,792, ou seja, dentro do parâmetro esperado.

Findada a descrição referente à coleta de dados, na próxima seção apresentam-se os detalhes sobre a técnica de análise de dados.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Visto o delineamento da pesquisa, foi necessário realizar uma série de procedimentos para se atingir o objetivo da análise e garantir o rigor estatístico do estudo. Esta seção esclarece os processos realizados.

Inicialmente é válido ressaltar que o método estatístico utilizado para o teste de hipóteses nesta pesquisa foi a modelagem de equação estrutural (do inglês *Structural Equation Modeling* ou SEM). A SEM é uma técnica de segunda geração de métodos estatísticos que permite a construção de modelos complexos que verificam efeitos simultaneamente, com variáveis formadas por características diferentes, como variáveis latentes reflexivas ou formativas e mediações (LOWRY; GASKIN, 2014). Esse método possui duas abordagens possíveis: (1) a técnica baseada em covariância (*Covariance based SEM*, ou CB-SEM) e (2) técnica baseada em mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS-SEM).

Hair et al (2014) destacam que a técnica PLS-SEM tem vantagens quando comparada à CB-SEM ao se tratar de pesquisas em ciências sociais, pois a primeira técnica tem capacidade para analisar modelos complexos, com amostras menores e sem distribuição normal dos dados. Os autores destacam, porém, que a PLS não se trata de uma versão menos rigorosa da CB, sendo ambas complementares, com objetivos diferentes (HAIR et al., 2014).

A técnica CB-SEM compara a covariância para verificar se o modelo é apropriado para representar o relacionamento entre as variáveis, sendo mais indicado para o uso em teorias já validadas empiricamente (LOWRY; GASKIN, 2014). Já a PLS-SEM pode ser utilizada tanto para estudos confirmatórios quanto exploratórios e são úteis para contribuir com a expansão da teoria (HAIR et al., 2014). Levando em conta o problema de pesquisa deste estudo, que busca explicar a variância do desempenho de novos produtos (variável dependente, de segunda ordem) por meio do modelo estrutural composto por uma variável de primeira ordem (estratégia de inovação, variável independente) e uma variável de segunda ordem (processo de CRM, variável mediadora), utilizou-se a abordagem PLS-SEM.

Nos subtópicos a seguir, são apresentados os detalhes sobre os procedimentos realizados na análise, que incluem o exame e purificação da base, a distribuição e a análise descritiva dos dados, bem como os testes de viés do método. Descreve-se também a verificação da qualidade do modelo de mensuração, que contempla os aspectos de consistência interna, confiabilidade e validade para, por fim, descrever a análise dos resultados do modelo estrutural. É válido ressaltar que os resultados dos procedimentos aqui descritos encontram-se no capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados.

### 3.5.1 Procedimentos preliminares ao teste de hipóteses

Na sequência da coleta de dados, foram realizadas as análises que antecedem o teste de hipóteses. Inicialmente, a integridade dos dados foi averiguada. Verificou-se a quantidade total de respostas válidas e com esses dados foram realizados os procedimentos de purificação, na seguinte ordem:

- a) Enquadramento aos critérios da unidade de análise conforme as perguntas-filtro: foram considerados válidos apenas os dados em que os respondentes se auto declararam envolvidos ou muito envolvidos com a tomada de decisão de marketing e inovação. Os demais (não envolvido/pouco envolvido) foram eliminados.
- b) Enquadramento em PME: eliminação das respostas que se enquadravam como grande empresa, considerando o critério de número de funcionários proposto pelo SEBRAE.
- c) Valores faltantes: verificação dos formulários respondidos a fim de constatar que se todos os itens dos construtos foram respondidos.
- d) Presença de *outliers*: identificação de observações atípicas. Por se tratar de dados multivariados, utilizou-se um processo de verificação de *outliers* adequado a esse tipo de dados, a Distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), que verifica combinações não usuais entre as variáveis (HAIR JR et al., 2005).

Após a purificação da base, foi realizada a análise descritiva dos dados, com o objetivo de compreender o comportamento dos indicadores que fazem



parte do estudo (OSTEN, 2018). Foram extraídos os valores mínimos e máximos de cada indicador, bem como sua média, desvio padrão e o coeficiente de dispersão. Para isso, foi utilizado o software IBM SPSS Statistics 22 ®.

Na sequência, foi realizada a etapa de análise da distribuição dos dados, onde primeiro averiguou-se a presença de padrão de resposta nos dados coletados, conforme sugerem Hair et al (2014). Ou seja, foi verificado se houveram respondentes que por algum motivo tenham dado a mesma resposta a todas as perguntas. A seguir, foi feita a verificação visual de normalidade. O PLS-SEM não pressupõe a normalidade como requisito, pois existe o recurso de normalização dos dados por meio de *bootstrapping* para calcular a significância das relações. Porém dados muito fora da normalidade podem causar problemas no teste de hipóteses (HAIR et al, 2014). Segundo Pallant (2005), amostras acima de 100 casos tem maior chance de apresentar não-normalidade.

Concluídas as análises de normalidade, foram realizados dois testes para verificar a presença de *common method bias* (vieses do método comum). O primeiro teste diz respeito a verificação da relações entre os construtos do modelo e a *marker variable*, por meio do mesmo método de análise, ou seja, o PLS-SEM. Para se considerar isento de vieses, esse teste precisa apresentar correlação não significativa entre a *marker variable* e os construtos do modelo (SIMMERING et al., 2015). Para esse cálculo foi utilizado o software Smart PLS®.

O segundo teste é o Harman's single fator test, que se baseia no uso da análise fatorial fixada em apenas um fator para verificar a variância extraída. Caso o fator explique mais de 50% da variância, seria constatada a presença de viés. Utilizou-se o software estatístico IBM SPSS Statistics 22 ® para esse teste.

Concluídas essas análises iniciais, na sequência foram realizados os procedimentos referentes à avaliação dos resultados do modelo de equação estrutural.

### **3.5.2 Procedimento de avaliação do modelo de mensuração**

Conforme descrito no início do tópico 3.5, o teste das hipóteses propostas nesse estudo foi realizado por meio de modelagem de equação estrutural

baseada nos mínimos quadrados parciais (*Structural Equation Modeling* – SEM, em inglês). Hair et al (2012) descrevem o processo de avaliação dos resultados da PLS-SEM em duas etapas.

O primeiro procedimento se refere à avaliação do modelo de mensuração, que varia em suas etapas dependendo da forma como os construtos são mensurados segundo seus indicadores, ou seja, se são variáveis reflexivas ou formativas. No modelo de mensuração desta pesquisa, os três construtos estudados são variáveis observáveis compreendidas como causadoras dos indicadores que captam os fenômenos que permitem mensurá-las, o que faz com que sejam definidos como construtos reflexivos (LOWRY; GASKIN, 2014). São assim considerados de modo a ser coerente com a forma como foram apresentados na literatura (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010; STOCK; ZACHARIAS, 2011; TIDD; BESSANT, 2009). Portanto, nessa seção são descritos os procedimentos para avaliação de modelos de mensuração reflexivos.

A segunda etapa consiste na avaliação do modelo estrutural, que equivale ao teste de hipóteses. Ringle, Silva e Bido (2014) sugerem quatro passos para a avaliação da qualidade de ajuste do modelo: (1) verificação do coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), (2) avaliação da significância das relações (p-value); (3) verificação dos indicadores de qualidade de ajuste do modelo ( $Q^2$  e  $f^2$ ). Hair et al (2014) também sugerem a verificação do  $q^2$ , que se refere à contribuição das variáveis endógenas para o  $Q^2$  ( $q^2$ ). Concluída essa avaliação, são verificados os coeficientes de caminho ( $\beta$ ). Além desses indicadores, é necessário verificar a mediação proposta pela hipótese H4. Cada um desses indicadores e o método para a verificação da mediação serão explanado adiante, no tópico sobre o teste de hipóteses.

O QUADRO 8 resume os passos para a avaliação dos resultados da PLS-SEM.

QUADRO 8 - ETAPAS DA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PLS-SEM

<b>1. Avaliação do Modelo de Mensuração – Modelo Reflexivo</b>	<b>2. Avaliação do Modelo Estrutural – Teste de hipóteses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação da confiabilidade</li> <li>• Verificação da consistência interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação dos Coeficientes de determinação (<math>R^2</math>)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação da validade convergente</li> <li>• Verificação da validade discriminante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação da significância dos caminhos (p-value)</li> <li>• Verificação da Relevância preditiva (<math>Q^2</math>)</li> <li>• Verificação do impacto da variável exógena nos construtos endógenos (<math>f^2</math>)</li> <li>• Verificação da contribuição das variáveis endógenas para o <math>Q^2</math> (<math>q^2</math>)</li> <li>• Verificação do coeficiente de caminho (<math>\beta</math>)</li> <li>• Verificação da mediação proposta</li> </ul>
--	---

Fonte: elaborado pela autora com base em Ringle, Silva e Bido (2014) e Hair et al (2014).

Partindo para a descrição das etapas do primeiro processo, ou seja, a avaliação do modelo de mensuração reflexivo, o primeiro ponto a ser verificado é a confiabilidade. A confiabilidade dos dados é definida como a característica da escala em se manter adequada, independente da amostra considerada (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). A fim de verificar a confiabilidade das escalas, foram verificadas a consistência interna e a confiabilidade composta.

Para verificar a consistência interna, foi calculando o coeficiente Alfa de Cronbach, a fim de analisar a inter-relação dos itens da escala. Malhotra (2010) destaca que itens pertencentes a uma mesma escala devem possuir alta correlação para demonstrar que estão mensurando um mesmo construto. Todavia, correlações acima de 0,9 não são indicadas, pois demonstram uma tendência de que os itens estariam mensurando um mesmo fenômeno. Portanto espera-se que os itens apresentem valor de alfa entre 0,7 e 0,9. A confiabilidade composta (CC) foi verificada ao se analisar o carregamento dos itens nos construtos a que fazem parte. O critério de análise foi o mesmo que o alfa, ou seja, devem apresentar correlação entre 0,7 e 0,9. Para esses cálculos, foi utilizado o software Smart PLS®, construindo o modelo com os construtos multi-dimensionais dentro do software, estabelecendo as relações.

Fechando o procedimento de avaliação do modelo de mensuração, tem-se a verificação dos aspectos de qualidade do modelo por meio dos indicadores de validade. A validade busca verificar se os indicadores propostos na escala são capazes de refletir de forma efetiva a variável latente que pretende medir (PETER, 1981). Malhotra (2010) destaca dois tipos de validade a serem

verificados nos construtos. O primeiro tipo é a validade convergente, que verifica se os itens relativos aos mesmos construtos tem a tendência de variar da mesma forma. O segundo tipo é a validade discriminante, que ajuda a verificar se os itens realmente se diferem uns dos outros. Caso contrário, podem ser agrupados em um único fator.

Tratando-se da validade convergente, é possível averiguá-la por meio de dois critérios: (1) a média da variância extraída, a AVE e (2) o carregamento dos indicadores, que se refere à confiabilidade dos mesmos.

A AVE é a média dos quadrados dos carregamentos dos indicadores. Segundo Hair Jr et al (2005), indica-se que a AVE seja maior que 0,5, de modo a garantir que a comunalidade dos itens seja de pelo menos 50%.

Por sua vez, o carregamento dos indicadores, também chamados de *outer loadings*, demonstram a carga que cada indicador contribui para o carregamento da variável latente que faz parte. Hair et al (2014) sugerem que essas cargas estejam acima de 0.708, mas destacam que em estudos de ciências sociais há uma margem tolerância maior, aceitando *outer loadings* entre 0.4 e 0.9, ressaltando que indicadores com cargas entre 0.40 e 0.7 devem ser removidos “apenas quando deletar o indicador confira um aumento na confiabilidade composta ou na AVE” (HAIR et al, 2014, p.103). Os autores reforçam que carregamentos menores que 0.4 devem ser eliminados da escala.

Passando para a verificação da validade discriminante, foram utilizados dois métodos de verificação: a análise dos carregamentos cruzados (*cross loadings*) e o critério de Fornell e Larcker (1981). Os cross loadings devem ser verificados para atestar que os carregamentos dos indicadores são mais fortes nos construtos a que se referem do que nas demais variáveis (HAIR JR. et al., 2014). Complementar a essa análise, o critério de Fornell e Larcker compara a raiz quadrada da AVE com as correlações das variáveis. O parâmetro considerado como adequado é que o valor da raiz quadrada da AVE seja maior que as correlações entre os construtos (FORNELL; LARCKER, 1981).

Finalizada a descrição dos procedimentos da avaliação do modelo de mensuração, na sequência são apresentados os detalhes referentes ao processo de avaliação do modelo estrutural, que se refere ao teste de hipóteses.

### 3.5.3 Procedimentos do teste de hipóteses

Conforme descrito no início do tópico 3.5, utilizou-se a modelagem de equação estrutural por mínimos quadrados parciais para a verificação das hipóteses construídas com base na teoria. O teste foi realizado no software estatístico Smart PLS® 2.0. Com base nas etapas sugeridas por Ringle, Silva e Bido (2014) e Hair et al (2014), apresentadas no QUADRO 8, o teste de hipóteses na PLS-SEM se inicia com a análise de quatro indicadores estatísticos que demonstram a qualidade preditiva do modelo ajustado, sendo eles:  $R^2$ ,  $f^2$ ,  $Q^2$  e  $q^2$ .

O  $R^2$  é o chamado coeficiente de determinação, que representa o quanto a variância dos construtos endógenos é explicada por todos os construtos exógenos ligados a eles (HAIR et al., 2014). Ou seja, no caso dessa pesquisa, o  $R^2$  indica o quanto a variância do Processo de CRM e do Desempenho Operacional de Marketing são explicadas pelo grau de Estratégia de Inovação das empresas. Dentro da especificidade das ciências sociais, os valores de referência para o  $R^2$  de 2% como efeito pequeno, de 13% como efeito médio e acima de 26% como efeito grande (COHEN, 1988).

Na sequência, é válido verificar as mudanças que ocorrem no valor do  $R^2$  quando há a omissão de uma das variáveis exógena, ou seja, a verificação do tamanho do efeito, que é o chamado  $f^2$  (HAIR et al., 2014). Por meio desse coeficiente é possível verificar nessa pesquisa o impacto da Estratégia de Inovação nos construtos de Processo de CRM e Desempenho Operacional de Marketing. Os valores de referência são: 0,02 como efeito pequeno, 0,15 como efeito médio e 0,35 como efeito grande.

Prosseguindo nos indicadores analisados, tem-se o  $Q^2$ , que determina a relevância preditiva do modelo, ou seja, avalia sua acurácia em prever os dados de indicadores reflexivos dos construtos endógenos (HAIR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). O  $Q^2$  é calculado por meio de um procedimento chamado *blindfolding*, que consiste na técnica de omitir dados dos indicadores dos construtos endógenos para verificar se o modelo é capaz de prever valores possíveis que possam substituí-los com base nos demais dados (HAIR et al., 2014). Segundo Hair et al (2014), seu valor de referência deve ser maior que

zero, pois se baseia na diferença entre o valor real (que foi omitido) e o valor previsto pelo modelo. Complementar ao  $Q^2$ , tem-se o  $q^2$ , que verifica o quanto cada variável endógena (Processo de CRM e Desempenho Operacional de Marketing) contribui para a relevância preditiva do modelo.

Verificados os indicadores iniciais, o passo seguinte conforme o QUADRO 8 foi a verificação do coeficiente de caminho ( $\beta$ ) e a significância dos caminhos (p-value). Essa análise iniciou-se verificando as relações diretas que se apresentam no modelo, ou seja, as hipóteses H1 (Quanto maior o grau da estratégia de inovação, maior o desempenho de novos produtos em PMEs), H2 (Quanto maior o grau da estratégia de inovação, maior será a prática do processo de CRM em PMEs) e H3 (Quanto maior a aplicação do processo de CRM, maior o desempenho de novos produtos em PMEs).

No software Smart PLS ® calcula-se o  $\beta$  por meio de seu algoritmo padrão. Já a significância é calculada por meio do processo de *bootstrapping*. Esse processo é um técnica não paramétrica de reamostragem, que utiliza a amostra original para gerar um maior volume de amostras artificiais, as quais Hair et al (2014) indicam que sejam 5000 amostras geradas. A partir desse maior número de amostras, é realizado o teste t de Student, que fornece o t-value, com o qual pode-se avaliar a significância do caminho. O valor de t foi convertido para o valor de p, utilizando a fórmula “DIST.T.BC”, no Microsoft Office Excel®, de modo a seguir a prática recorrente nos estudos da área de administração.

Verificadas a significância e o  $\beta$  das três primeiras hipóteses, passou-se para a verificação da última hipótese, que propõe uma relação de mediação (H4: O processo de CRM atua como mediador na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos em PMEs). Uma variável é mediadora na medida em que contribui e/ou interfere na relação entre uma variável independente e uma dependente, buscando explicar os mecanismos pelos quais alguns efeitos ocorrem (HAYES, 2013). Para o teste de mediação, foi utilizado o método proposto por Preacher e Hayes (2008), que propõe que os efeitos diretos e indiretos das relações sejam estimados por meio de regressões. Segundo esse método, a interpretação da análise de mediação não foca na significância dos caminhos, mas na direção e no tamanho dos efeitos indiretos (PREACHER; HAYES, 2008). Dessa forma, a significância do efeito é

confirmada quando o intervalo de confiança estimado não incluir zero (HAIR et al, 2014). Foram aplicados os parâmetros sugeridos por Hair et al (2014): bootstrap de 5000 amostras e intervalo de confiança de 95%. O cálculo foi realizado o software IBM SPSS Statistics 22®, por meio da macro PROCESS.

#### **4 CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC)**

O contexto escolhido para análise através da coleta de dados foi o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC). Esse setor faz parte da indústria química, que tem sua relevância por ser a terceira indústria com maior produto interno bruto (PIB) no Brasil, ficando atrás das indústrias de alimentos e derivados de petróleo (ABIQUIM, 2017). Dentro dessa indústria, o setor de HPPC engloba os produtos desenvolvidos a partir de matéria prima natural ou sintética que visam limpar, perfumar, alterar a aparência e/ou proteger o corpo humano, garantindo seu bem estar (ANVISA, 2005).

Os três segmentos desenvolvidos no setor de HPPC, ou seja, produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, podem ser identificados dentro de quatro categorias: (1) produtos de higiene, (2) cosméticos, (3) perfumes e (4) produtos para bebês (CAPANEMA et al., 2007). Além dessas classificações, a Anvisa (2005) agrupa os produtos desse setor em dois graus de complexidade:

- a) Produtos de grau 1: produtos de baixa complexidade em função e aplicação, que não requerem comprovação de eficácia e possuem modo de utilização simplificado. Exemplos de produtos desse grau são: perfumes, maquiagens sem finalidade fotoprotetora, esmaltes e produtos depilatórios (ANVISA, 2005).
- b) Produtos de grau 2: produtos de maior complexidade em função e aplicação, que requerem comprovação de eficácia e segurança. A comunicação relativa a esses produtos deve especificar seu modo de uso e restrições. Exemplos de produtos desse grau são: antitranspirantes, bloqueador solar, clareadores, produtos capilares antiqueda e anticaspa, produtos com função antisséptica e produtos infantis (ANVISA, 2005).

As empresas que atuam no setor de HPPC podem ser especializadas ou diversificadas, ou seja, podem produzir apenas um tipo de produto do setor (por exemplo, apenas cosméticos) ou trabalhar com mais de um segmento (D'AMICO, 2018).



Considerando dados do consumo de produtos de HPPC a nível mundial, destacam-se os dez países que apresentam maior participação no mercado, apresentados na TABELA 2. O Brasil está entre os quatro maiores grupos de consumidores de produtos de HPPC, somando US\$32,1 bilhões, que representa 6,9% de participação no consumo mundial. Os Estados Unidos vem a frente desse mercado, com 18,50% de participação, seguido pela China (11,5%) e Japão (7,8%).

TABELA 2 - DEZ MAIORES CONSUMIDORES MUNDIAIS DE PRODUTOS DE HPCC

Posição	País	Consumo (US\$Bi)	Participação no consumo mundial
1	Estados Unidos	86,1	18,5%
2	China	53,5	11,5%
3	Japão	36,1	7,8%
4	Brasil	32,1	6,9%
5	Alemanha	18,6	4,0%
6	Reino Unido	16,4	3,5%
7	França	14,5	3,1%
8	Índia	13,6	2,9%
9	Coreia do Sul	12,6	2,0%
10	Itália	11,2	2,4%

FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2018).

A nível nacional, o setor de higiene pessoal perfumaria e cosméticos também é bastante representativo e tem apresentado tendência de crescimento. Conforme dados da ABIQUIM (TABELA 3), em 2017 o segmento fechou com faturamento de US\$12.4 bilhões. Comparando os anos de 2016 e 2017, HPPC teve um aumento quase 1 bilhão em seu faturamento no mercado brasileiro (US\$936,5mi), representando um pequeno aumento no percentual com que contribui com a indústria química no Brasil, saindo de 10,1% para 10,53%. Com a queda do faturamento dos produtos fertilizantes, HPPC passou do quarto para o terceiro segmento mais relevante em faturamento na indústria química, ficando atrás dos produtos químicos de uso industrial (49,32%) e dos produtos farmacêuticos (14,35%).

TABELA 3 - FATURAMENTO DA INDÚSTRIA QUÍMICA POR SEGMENTO

Segmento da indústria química	2016		2017	
	Faturamento*	%	Faturamento*	%
Produtos químicos de uso industrial	54.93	48.40%	58.1	49.32%
Produtos farmacêuticos	13.62	12.00%	16.9	14.35%
Fertilizantes	12.60	11.10%	9.1	7.72%
HPPC	11.46	10.10%	12.4	10.53%
Defensivos agrícolas	9.08	8.00%	8.8	7.47%
Sabões e detergentes	6.36	5.60%	7.6	6.45%
Tintas, esmaltes e vernizes	2.84	2.50%	3.9	3.31%
Fibras artificiais e sintéticas	0.68	0.60%	0.8	0.68%
Outros	1.93	1.70%	0.2	0.17%
<b>Faturamento Total</b>	<b>113.5</b>	<b>100.00%</b>	<b>117.8</b>	<b>100.00%</b>

\* valor em US\$ bilhões

Fonte: ABIQUIM 2016 e 2017

Segundo a ABIHPEC (2018), a indústria de HPPC no Brasil contava com 2.718 empresas regularizadas na ANVISA em abril de 2018, sendo 15 de grande porte (representando 1,81% do total) e as demais de pequeno e médio porte (98,19% do total). Verificando a distribuição das empresas do setor nas cinco regiões do país, destaca-se a concentração das empresas desse setor nos estados do Sudeste e Sul, que somam respectivamente 60,45% e 19,5% do total. A distribuição regional das indústrias de HPPC no Brasil encontra-se na TABELA 4.

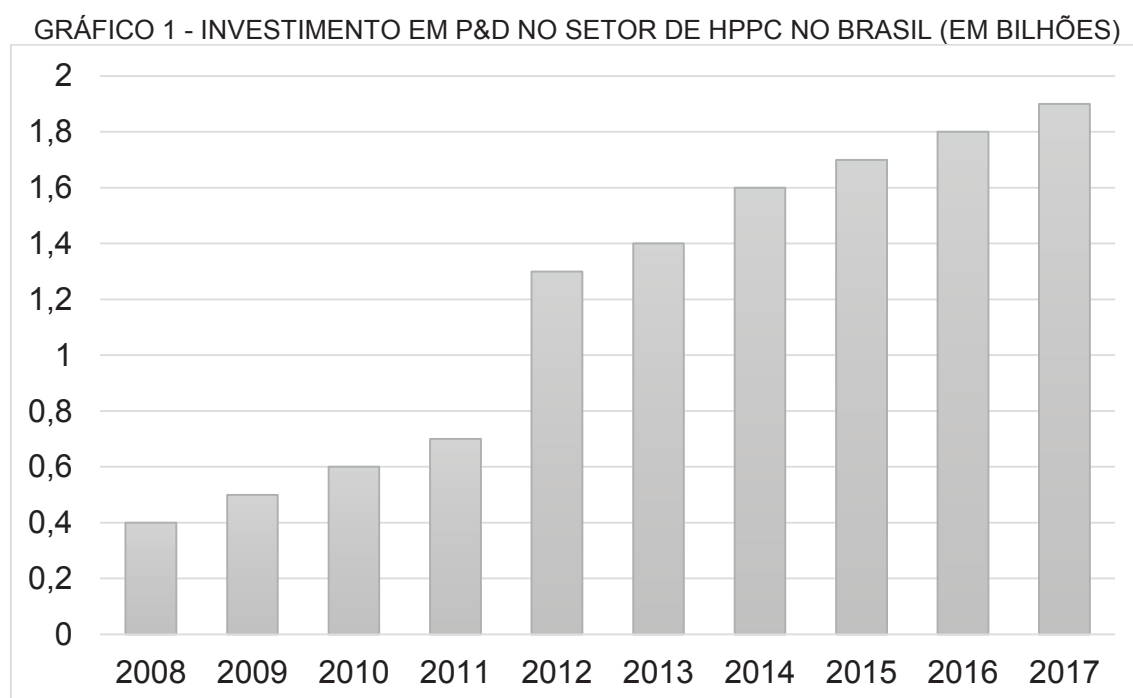
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DAS INDÚSTRIAS DE HPPC

Região	Nº de empresas 2017 (HPPC)	%
Norte	53	1,95%
Centro-oeste	197	7,25%
Nordeste	295	10,85%
Sudeste	1.643	60,45%
Sul	530	19,50%
<b>Total Brasil</b>	<b>2.718</b>	<b>100%</b>

FONTE: ABIHPEC, 2018.

As empresas de HPPC de grande porte no Brasil representam 75% do faturamento total do setor, com faturamento líquido de impostos acima de R\$300 milhões ABIHPEC (2018). Ou seja, menos de 2% do total de empresas garante a maior parte do faturamento nacional do setor, o que caracteriza um ambiente de alta competitividade para as pequenas e médias empresas. Segundo

Capanema et al (2007), a competitividade intensa é uma característica da dinâmica do setor de HPPC, o que gera uma tendência das empresas incorporarem inovação em sua estratégia de médio e longo prazo para alcançar vantagens competitivas. Isso se reflete nos dados apresentados no panorama setorial: o setor de HPPC está em segundo lugar no ranking brasileiro das indústrias que mais investem em inovação, totalizando R\$1,9 bilhões investidos em pesquisa e desenvolvimento no ano de 2017 (ABIHPEC, 2018). O GRÁFICO 1 demonstra a tendência de crescimento no investimento em inovação no setor, registrando um salto entre 2011 e 2012, mantendo-se em crescimento estável até 2017.



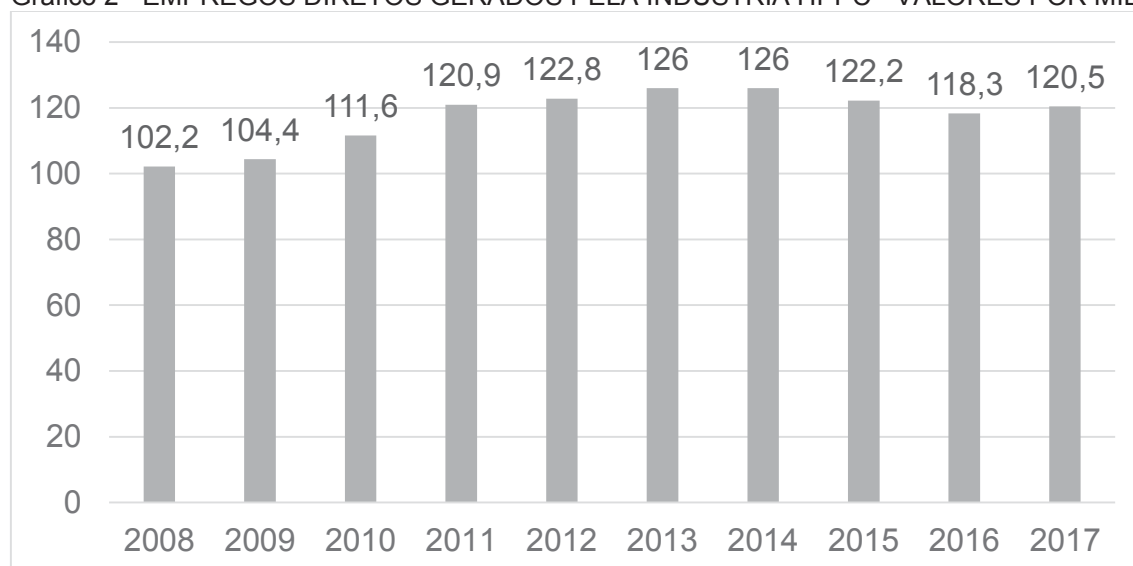
FONTE: adaptado de ABIHPEC (2018).

A ABIHPEC (2018) cita como principais influenciadores da evolução do mercado brasileiro: (1) o aumento crescente da participação feminina no mercado de trabalho, (2) aumento da expectativa de vida, (3) frequência constante de novos produtos, (4) cultura mais voltada para saúde e bem estar e (5) aumento do consumo masculino de produtos de HPPC (ABIHPEC, 2018, p. 15).

Outro aspecto em que o setor de HPPC se destaca no contexto nacional é em relação à criação de empregos. O Gráfico 2 demonstra que depois de um

período de estabilidade em 2013 e 2014, houve uma queda na geração de empregos diretos gerados pela indústria em questão, que só voltou a crescer no último ano, ainda abaixo da média de crescimento dos últimos 10 anos. Além dos empregos diretos, o setor ainda contribui com a geração de empregos indiretos nas áreas de franquias, venda direta e nos salões de beleza (ABIHPEC, 2018).

Gráfico 2 - EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELA INDÚSTRIA HPPC - VALORES POR MIL



FONTE: Adaptado de ABIHPEC, 2018.

Em relação à representatividade do setor na América Latina, em 2017 o Brasil apresentou o maior percentual de mercado nessa região (49,1%), de acordo com dados do Euromonitor (ABIHPEC, 2018). Tratando-se de exportações, em 2017 o Brasil totalizou US\$617,8 milhões em faturamento (ABIHPEC, 2018). O destino de maior representatividade das exportações brasileiras foi a Argentina, que atingiu 23,8% do total. Os 15 países mais representativos para exportação brasileira em HPPC estão listados na TABELA 5.

TABELA 5 - 15 PAÍSES MAIS REPRESENTATIVOS PARA EXPORTAÇÃO BRASILEIRA EM HPPC

Posição	País	2016*	2017*	Representatividade
1	Argentina	146,8	153,6	23,8%
2	Colômbia	64,2	69,5	10,8%
3	México	63,3	66,9	10,4%
4	Chile	64,7	60,2	9,3%
5	Paraguai	50,2	49,9	7,7%
6	Peru	39,4	45,8	7,1%
7	Uruguai	26,6	29,2	4,5%
8	Bolívia	25,1	26,8	4,1%
9	Equador	10,1	18	2,8%
10	Estado Unidos	18,7	14,3	2,2%
11	Portugal	8,6	12,8	2,0%
12	Venezuela	11,1	7,8	1,3%
13	Cuba	4,2	6,7	1,0%
14	Angola	2,7	6,1	0,9%
15	Costa Rica	6,1	5,8	0,9%

\*Faturamento acumulado janeiro a dezembro (FOB - US\$ milhões)

Fonte: ABIHPEC, 2018.

Tratando brevemente sobre os elementos do mercado mundial que tem influenciado como motivadores da indústria de cosméticos, pode-se citar o interesse na autenticidade dos produtos (KASRIEL-ALEXANDER, 2017). Isso tem aparecido na cobrança por parte dos consumidores em relação à origem das matérias primas, bem como os meios com que os produtos têm sido formulados e testados (KASRIEL-ALEXANDER, 2017).

Outro ponto é em relação ao estilo de vida dos consumidores mais velhos. Estima-se que quase um quarto da população mundial já tenha passado dos 50 anos de idade em 2017, o que impacta nos padrões de comportamento e nas necessidades de consumo (KASRIEL-ALEXANDER, 2017). Essa “Economia da longevidade” tem demonstrado uma mudança no paradigma de estilo de vida de pessoas nessa faixa etária, que já não se incomodam tanto com a idade e buscam desfrutar com o envelhecimento com qualidade de vida (KASRIEL-ALEXANDER, 2017). Nesse sentido, os produtos do setor de HPPC têm sido bem recebidos por esse nicho, em especial as inovações do setor na área de beleza e saúde (KASRIEL-ALEXANDER, 2017; IHS MARKIT, 2016). Outras tendências percebidas são referentes ao desenvolvimento de produtos para grupos étnicos específicos e o aumento do uso de cosméticos e produtos de higiene e beleza por homens (ABIHPEC, 2018; IHS MARKIT, 2016).

Percebe-se que os principais motivadores do setor são relacionados às demandas diretas do consumidor. Isso caracteriza a necessidade do setor em estabelecer relacionamento com o cliente, para possibilitar que as informações sobre o consumidor estejam sempre atualizadas, possibilitando a melhoria das ações de segmentação, retenção e gestão da lucratividade dos clientes.

Compreendida a visão geral do contexto e destacados os elementos relativos à inovação e gestão de relacionamento com o cliente, o tópico a seguir apresenta os dados de caracterização da amostra coletada na presente pesquisa.

#### **4.1 Caracterização da Amostra Pesquisada**

A população considerada é referente às empresas industriais do setor de HPPC, a nível nacional. Para os fins propostos nesta pesquisa, a amostra final considerou apenas as empresas de micro, pequeno e médio porte, segundo o critério de número de funcionários proposto pelo SEBRAE (2016). A caracterização aqui apresentada considera a base de dados purificada, cujo procedimento aplicado para purificação encontra-se descrito no tópico 3.5.1.

Em relação à distribuição geográfica, percebe-se na TABELA 6 que em algumas regiões houve alinhamento entre o percentual de empresas da população e da amostra, como é o caso das regiões Centro-Oeste (População: 7%, Amostra 10%) e Nordeste (População 11%, Amostra 10%). Os percentuais das regiões Sul e Sudeste estão em proporções diferentes se comparados os valores da população e da amostra, mas ainda assim a região sudeste tem o percentual mais alto na amostra, da mesma forma que na população. A amostra final não alcançou nenhuma empresa da região Norte do país, o que traz uma limitação ao estudo, dificultando a representatividade das empresas a nível nacional.

TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Região	População		Amostra	
	Nº de empresas	%	Nº de empresas	%
Centro-Oeste	197	7%	13	10%
Nordeste	295	11%	13	10%
Sul	530	19%	37	28%
Sudeste	1643	60%	68	52%
Norte	53	2%	0	0%
<b>Total Brasil</b>	<b>2718</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

FONTE: ABIHPEC (2018) e dados da pesquisa (2018).

Em relação ao tempo de atuação no mercado, a TABELA 7 demonstra que a amostra trata, em sua maioria, de empresas com mais de 10 anos de mercado, o que totaliza 87% da amostra. Esse volume é positivo para a pesquisa, pois caracteriza empresas que já tem seus processos estabelecidos e a base de clientes constituída, o que permite acessar suas práticas de gestão de relacionamento. Da mesma forma, é previsto que em um período mais longo a empresa tenha desenvolvido estratégias mais consolidadas.

TABELA 7 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Tempo de atuação no setor	Nº de Empresas	%
Menos de 1 ano	-	-
Entre 1 e 2 anos	1	0,74%
Entre 3 e 5 anos	17	12,50%
Entre 6 e 10 anos	27	19,85%
Entre 11 e 15 anos	26	19,12%
Entre 16 a 20 anos	21	15,44%
Mais de 20 anos	44	32,35%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Outro elemento de caracterização da amostra é em relação aos tipos de produtos fabricados. A TABELA 8 divide as empresas em especializadas e diversificadas, apresentando o número de empresas que fabrica em cada categoria. Em relação às empresas especializadas, apresenta-se o número total de empresas produtoras em cada categoria e o percentual que representam do total (N=131). Já no caso das empresas diversificadas, a TABELA 8 apresenta o somatório de empresas que fabricam mais de um produto (por exemplo:

cosméticos e produtos de higiene), o que não permite representar o percentual do total. Os dados mostram que a amostra engloba 58 empresas especializadas e 73 diversificadas. Percebe-se que o tipo de produto que mais se destaca são os cosméticos, sendo 40 empresas especializadas nessa categoria e 69 empresas diversificadas que também atuam com essa categoria, totalizando 109 empresas produtoras de cosméticos.

TABELA 8 - TIPO DE PRODUTOS FABRICADOS PELAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Tipo de Produto	Empresas Especializadas		Empresas Diversificadas
	Nº	% do total	Nº
Cosméticos	40	30,53%	69
Produtos de Higiene e Limpeza	14	10,69%	54
Perfumes	2	1,53%	32
Embalagens para cosméticos	-	-	4
Medicamentos	-	-	5
Outros	2	1,53%	1
Total	58	44,27%	

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Tratando-se do mercado de atuação, os dados coletados verificaram se a empresa focava no atendimento regional, nacional, da América Latina e/ou mundial. O respondente poderia identificar mais de uma região de atuação. A TABELA 9 relaciona o número de empresas com o mercado de atuação, onde ressalta-se que a maior parte das empresas pesquisadas atendem a nível nacional, o que alcança 66% do total.

TABELA 9 - MERCADO DE ATUAÇÃO DA AMOSTRA

Mercado de Atuação	No. de Empresas	Distribuição %
Regional	23	18%
Nacional	87	66%
Nacional e América Latina	3	2%
Nacional e Mundial	13	10%
Mundial	5	4%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao porte das empresas, foram coletados dados de micro, pequenas e médias empresas, segundo o critério de número de funcionários do



SEBRAE (2016). A TABELA 10 apresenta a distribuição das empresas conforme o porte.

TABELA 10 - PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

<b>Classificação</b>	<b>Critério (SEBRAE, 2016)</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>%</b>
Microempresa	Até 19 colaboradores	67	51%
Pequena empresa	De 20 a 99 colaboradores	51	39%
Média empresa	De 100 a 499 colaboradores	13	10%
<b>Total da Amostra</b>		<b>131</b>	<b>100%</b>

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se que 51% das empresas da amostra são caracterizadas como micro empresas, 39% como pequenas empresas e 10% como médias empresas. A literatura de marketing sugere que podem haver diferenças nas especificidades das empresas conforme o seu porte, o que implicaria em tratar os grupos de micro, pequenas e médias empresas de forma separada (BOCCONCELLI et al., 2018; REIJONEN, 2010). Desta forma, considerou-se válido verificar se a amostra da presente pesquisa apresenta diferença de médias nos três construtos analisados em relação ao tamanho da empresa. Assim, realizou-se o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes (TABELA 11), que não apresentou diferença de média em nenhum dos três construtos. Assim, essa pesquisa assume que a amostra é um grupo homogêneo.

TABELA 11 - DIFERENÇA DE MÉDIAS DOS CONSTRUTOS EM RELAÇÃO AO TAMANHO DA EMPRESA

<b>Hipótese Nula</b>	<b>Significância</b>
A distribuição do construto de Estratégia de inovação é a mesma entre as categorias de micro, pequenas e médias empresas.	0,368
A distribuição do construto de processo de CRM é a mesma entre as categorias de micro, pequenas e médias empresas.	0,331
A distribuição do construto de desempenho de novos produtos é a mesma entre as categorias de micro, pequenas e médias empresas.	0,965

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A coleta de dados também caracterizou as empresas pelo tipo de atuação no mercado, verificando se a empresa possui marca própria, se produz para terceiros ou se atua em ambas as frentes. Os dados referentes a essas características estão apresentados na TABELA 12. Percebe-se que a maioria das empresas possui marca própria, somando 121 casos. Dentro dessas, percebe-se que as que atuam como terceirizadas têm quase o mesmo volume do que as que não atuam, mas sendo ainda maior as que atuam exclusivamente com marca própria (N=62).

TABELA 12 – TIPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

	Possui marca própria		Não possui marca própria		Total	
<b>Atua como empresa terceirizada</b>	59	45%	10	8%	69	53%
<b>Não atua como empresa terceirizada</b>	62	47%	0	0%	62	47%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>92%</b>	<b>10</b>	<b>8%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na coleta de dados, foram incluídas duas perguntas filtro. Foi solicitado que os respondentes identificassem seu grau de envolvimento com marketing e com inovação, a fim de selecionar respondentes que estivessem aptos a avaliar as questões sobre os construtos considerados. Desta forma, outro aspecto de caracterização dessa amostra é relacionar os cargos dos respondentes com o envolvimento em tomada de decisão em inovação e marketing. Os dados são apresentados na TABELA 13.

Ressalta-se que a grande maioria dos entrevistados se auto declarou envolvido com inovação, sendo apenas um respondente que se considerou pouco envolvido. Percebe-se que o cargo que apresentou maior envolvimento com marketing foram os gestores, seguidos dos sócios e proprietários. Mais da metade do total de responsáveis técnicos se declararam envolvidos na tomada de decisão de marketing, o que está alinhado com a característica das PMEs de que um mesmo cargo pode desempenhar diversas atividades simultaneamente (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2013).

TABELA 13 - RELAÇÃO ENTRE O CARGO E O ENVOLVIMENTO NA TOMADA DE DECISÃO EM MARKETING E INOVAÇÃO

CARGO	ENVOLVIMENTO NA TOMADA DE DECISÃO EM:								Total	%
	MARKETING				INOVAÇÃO					
	NE	PE	E	ME	NE	PE	E	ME		
1. Sócio ou Proprietário	0	1	6	20	0	0	2	25	27	21%
2. Gestor	1	2	14	53	0	1	28	41	70	53%
3. Responsável Técnico	3	7	11	6	0	0	10	17	27	21%
4. Outros	0	0	3	4	0	0	5	2	7	5%
Total	4	10	34	83	0	1	45	85	131	100%

Legenda: NE: Não Envolvido; PE: Pouco Envolvido; E: Envolvido; ME: Muito Envolvido.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Finalizando a caracterização da amostra, no capítulo seguinte são apresentados e discutidos os resultados do presente estudo.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados encontrados na pesquisa. A princípio são relatadas as ações relativas à preparação dos dados que possibilitam que os testes de hipóteses sejam realizados. Na sequência, são apresentados os resultados dos testes do modelo mensurado, discutindo suas implicações.

### 5.1 ANÁLISES PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES

São apresentadas inicialmente nessa seção a análise descritiva dos dados e o teste de viés do método comum (*common method bias*). Na sequência, apresenta-se a avaliação do modelo de mensuração, que inclui a verificação de confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

#### 5.1.1 Exame e purificação da base de dados

Como descrito no capítulo 3, o exame e purificação dos dados iniciou-se com o volume completo de respostas válidas, que totalizaram 145 observações. A fim de purificar a base de dados, o primeiro passo foi verificar se todas as observações estavam dentro dos critérios da unidade de análise. Para isso, foram conferidas as respostas das perguntas-filtro, onde identificou-se quatro observações que não atingiram o nível mínimo de envolvimento em marketing e/ou inovação (envolvido ou muito envolvido), conforme apresenta a Tabela 14. Essas quatro observações foram eliminadas da base.

TABELA 14 - FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR GRAU DE ENVOLVIMENTO)

		Envolvimento na tomada de decisão em inovação			
		"Não estou envolvido"	"Estou pouco envolvido"	"Estou envolvido"	"Estou muito envolvido"
Envolvimento na tomada de decisão em marketing	"Não estou envolvido"	2	1	4	1
	"Estou pouco envolvido"	0	1	6	4
	"Estou envolvido"	0	1	20	15
	"Estou muito envolvido"	0	3	17	68

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Depois disso, foi verificado o critério de número de funcionários, a fim de eliminar respostas que se enquadrassem como grandes empresas. Foram identificadas 2 respostas fora do critério, que possuíam 2000 e 645 colaboradores, conforme a TABELA 15. Assim, dos 145 questionários coletados, resultaram 139 dados válidos.

TABELA 15 - FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR PORTE)

Porte	Critério	Frequência
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	73
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	56
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	14
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	2

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

O segundo passo foi verificar se houveram valores faltantes, ou seja, se algum indicador por algum motivo não tenha sido respondido na coleta. O método CATI ajuda a evitar esse tipo de problema e nessa coleta não foi encontrado nenhum *missing value* nos itens dos construtos e nos itens de caracterização. Os únicos dados faltantes foram nas questões sobre o faturamento (IO\_02 e IO\_03). Contudo, como o intuito dessa questão era utilizar como critério de classificação de PME, acabou sendo desconsiderada, visto que é possível classificar como PME utilizando o critério de número de funcionários.

Na sequência, foi analisada a presença de *outliers*, ou seja, identificação de observações atípicas. Por se tratar de dados multivariados, utilizou-se um

processo de verificação de *outliers* adequado a esse tipo de dados, calculando a Distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), que verifica combinações não usuais entre as variáveis (HAIR JR et al., 2005). Para esse cálculo, foi utilizado o software IBM SPSS Statistics 22®, realizando uma regressão linear com os 20 indicadores que refletem os construtos aqui estudados como variáveis independentes. Esse cálculo gerou uma nova variável, que representa o  $D^2$  entre as variáveis consideradas. A partir dessa nova variável, os dados foram organizados em ordem decrescente, de modo a permitir que pudessem ser identificados os valores altos, o que já forneceu indícios da presença de *outliers*. Para se certificar de quais eram efetivamente observações atípicas, foi preciso calcular a probabilidade cumulativa de uma distribuição chi-quadrado para cada um dos casos. Com isso, verificou-se aquelas que estavam abaixo do valor de referência, que segundo Hair et al (2005), deve ser 0,001. Esse procedimento permitiu identificar 8 observações atípicas que foram excluídas, resultando em 131 dados válidos ( $N=131$ ) para a base final, o que ainda está dentro do valor indicado como amostra mínima, que seria 110 casos (HAIR et al., 2014).

### **5.1.2 Análise descritiva dos dados**

A análise descritiva dos dados apresenta as características gerais dos indicadores mensurados. Essas características são os valores mínimos e máximos que foram registrados para cada um dos itens, bem como a média, o desvio padrão e o coeficiente de dispersão dos mesmos. Para essas análises, foi utilizado o Software estatístico IBM SPSS Statistics 22®.

Iniciando com o construto de Estratégia de Inovação, a Tabela 16 apresenta os dados referentes aos oito indicadores dessa variável, considerada nessa pesquisa como um construto de primeira ordem.

TABELA 16 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Variável	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão	Coefficiente de Dispersão
EI_01 Os colaboradores tem uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir.	131	1,0	7,0	5,305	1,4618	28%
EI_02 Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então todos sabem o que deve ser melhorado.	131	1,0	7,0	4,954	1,5082	30%
EI_03 Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.	131	2,0	7,0	5,802	1,1597	20%
EI_04 A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades.	131	1,0	7,0	4,977	1,6570	33%
EI_05 Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação.	131	2,0	7,0	6,023	1,1399	19%
EI_06 Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação.	131	3,0	7,0	6,160	,9512	15%
EI_07 A empresa utiliza processos para revisar sua estratégia a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado.	131	1,0	7,0	5,382	1,4329	27%
EI_08 Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos.	131	2,0	7,0	5,794	1,1550	20%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os valores mínimos e máximos demonstram que nem todos os itens registraram amplitude total da escala, que é de 1 a 7. Os itens EI\_03 (Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.), EI\_05 (Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação) e EI\_08 (Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos) não registraram nenhuma resposta com valor 1 ou 2, o que significa que nenhum respondente discordou totalmente dessas afirmações. O item EI\_06 (Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação) apresentou amplitude ainda menor, tendo como valor mínimo 3,0, o que significa que esse item teve ainda maior concordância entre os respondentes. Essa tendência se reflete também ao se analisar as médias, onde tem-se que a maioria está acima ou próxima de 5, o que representa que as empresas participantes em geral concordam que as afirmações sobre estratégia de inovação refletem a realidade de sua empresa.

Verificando os coeficientes de desvio, percebe-se que não houve um padrão na dispersão, que variou de 15% a 33%. O item com maior dispersão foi o EI\_04 (A organização utiliza ferramentas de planejamento - por exemplo, ferramentas preditivas - que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades) o que representa que há comportamentos diferentes entre as empresas em relação a utilização de ferramentas de planejamento no sentido proposto pela afirmativa.

Prosseguindo na análise descritiva, apresenta-se o construto de processo de CRM, considerado na presente pesquisa como um construto de segunda ordem, formado por quatro dimensões. Os resultados se apresentam na TABELA 17.

TABELA 17 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE PROCESSO DE CRM

Variável	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão	Coef. de Desvio
<b>Dimensão 1: Gestão da Lucratividade</b>						
PC_01 A empresa é proativa na busca por clientes lucrativos	131	2,0	7,0	5,847	1,2183	21%
PC_02 A lucratividade do cliente é avaliada	131	1,0	7,0	5,374	1,6794	31%
PC_03 O desenvolvimento da relação com o cliente é monitorado	131	1,0	7,0	5,695	1,3179	23%
PC_04 Os clientes são agrupados de acordo com a sua lucratividade	131	1,0	7,0	4,328	2,0170	47%
<b>Dimensão 2: Coleta de Informações</b>						
PC_05 C informações sobre o volume de compras dos clientes	131	2,0	7,0	6,267	1,0139	16%
PC_06 A empresa dispõe de informações sobre a frequência de compra de produtos pelos clientes	131	1,0	7,0	6,099	1,2394	20%
PC_07 A empresa sabe o que cada cliente compra	131	2,0	7,0	6,527	,8799	13%
<b>Dimensão 3: Segmentação</b>						
PC_08 Cada grupo de clientes recebe comunicação de marketing específica	131	1,0	7,0	4,168	2,0798	50%
PC_09 Os clientes são agrupados de acordo com suas características ou com suas informações prévias	131	1,0	7,0	4,733	2,0487	43%
PC_10 São ofertados produtos com diferentes preços para diferentes grupos de clientes	131	1,0	7,0	4,992	2,0324	41%



**Dimensão 4: Orientação para retenção**

PC_11 Existe busca ativa por novos clientes	131	2,0	7,0	6,076	1,1137	18%
PC_12 A empresa prioriza os clientes que fazem parte da sua base atual	131	3,0	7,0	6,405	,9346	15%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A primeira dimensão é a Gestão da Lucratividade do Cliente, composta por quatro indicadores, PC\_01, PC\_02, PC\_03 e PC\_04. Em relação à amplitude dos dados, essa dimensão apresentou apenas um item que não alcançou a amplitude total, o indicador PC\_01 (A empresa é proativa na busca por clientes lucrativos). Este item apresentou valor mínimo de 2 e máximo de 7, o que indica que não houve discordância total neste item por nenhum dos respondentes. Em relação às médias dos itens dessa dimensão, tem-se que os itens PC\_01, PC\_02 (A lucratividade do cliente é avaliada) e PC\_03 (O desenvolvimento da relação com o cliente é monitorado) apresentaram médias acima de 5,374, o que indica que os respondentes tiveram maior nível de concordância em relação a essas afirmativas. Já o item PC\_04 (Os clientes são agrupados de acordo com a sua lucratividade) apresentou média de 4,328, que ficou muito próximo ao ponto médio da escala, com uma leve tendência à direita. Isso somado ao desvio padrão elevado (2,0170) faz deste o item com maior coeficiente de desvio (47%), demonstrando que houve o registro de comportamentos relativamente diferentes entre as empresas em relação a esta afirmativa. Ainda assim, o desvio padrão apresenta-se com valores inferiores a 3 em todos os itens da dimensão, o que demonstra não haver grande dispersão dos dados em relação às médias.

A segunda dimensão do construto de processo de CRM é a coleta de informações do cliente, que é refletida pelos itens PC\_05, PC\_06 e PC\_07. Nessa dimensão a amplitude total dos dados foi atingida apenas no item PC\_06 (A empresa dispõe de informações sobre a frequência de compra de produtos pelos clientes), enquanto os outros dois, PC\_05 (São coletadas informações sobre o volume de compras dos clientes) e PC\_07 (A empresa sabe o que cada cliente compra) não registraram nenhuma resposta com valor mínimo de 1. Ou seja, não houve discordância total dos itens PC\_05 e PC\_07 por parte de nenhum respondente. O maior nível de concordância dos respondentes em todos os itens dessa dimensão se reflete também nas médias, que são todas

acima da 6,0. Todos os itens apresentaram nível de dispersão adequado em relação às médias, com desvio padrão abaixo de 1,3 e coeficiente de desvio entre 13% e 20%.

Ainda no construto de processo de CRM, tem-se os detalhes sobre a dimensão de Segmentação, refletida através dos itens PC\_08 (Cada grupo de clientes recebe comunicação de marketing específica), PC\_09 (Os clientes são agrupados de acordo com suas características ou com suas informações prévias) e PC\_10 (São ofertados produtos com diferentes preços para diferentes grupos de clientes). Todos os itens dessa dimensão apresentaram a amplitude completa, ou seja, de 1 a 7. As médias dos três itens ficaram em torno do ponto médio da escala, variando de 4,168 a 4,992. Os itens registraram os maiores valores em desvio padrão quando comparados aos demais itens do construto completo, sendo todos acima de 2,0. Consequentemente, os coeficientes de desvio também foram os mais elevados, variando de 41% a 50%.

Finalizando o construto de processo de CRM, apresenta-se a dimensão de orientação para a retenção, que engloba os itens PC\_11 (Existe busca ativa por novos clientes) e PC\_12 (A empresa prioriza os clientes que fazem parte da sua base atual). Ambos os itens registraram amplitude reduzida, tendo PC\_11 o valor mínimo de 2,0 e PC\_12 o mínimo de 3,0 e ambos com valor máximo de 7,0. As médias dos dois itens ficaram em torno de 6,0, o que demonstra um alto nível de concordância dos respondentes em relação às afirmativas que refletem a Orientação para Retenção. Os desvios padrão se apresentaram abaixo de 1,2, o que é dentro dos parâmetros aceitos, o que reflete nos coeficientes de dispersão, que ficaram entre 15% e 18%.

Concluída a descrição do construto de processo de CRM, passa-se para o construto de desempenho de novos produtos, compreendido nessa pesquisa como um construto de segunda ordem, sendo mensuradas duas dimensões: valor de novos produtos e novidade de novos produtos. Ressalta-se que o desempenho de novos produtos é entendido nessa pesquisa como um desempenho operacional de marketing, por isso está identificado como DO. A Tabela 18 apresenta os resultados referentes aos itens dessas dimensões.

TABELA 18 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Coef. de Desvio
<b>Dimensão 1: Novidade de novos produtos</b>						
Os produtos da empresa...						
DO_01 ...são originais	131	2,0	7,0	5,908	1,3442	23%
DO_02 ...são criativos	131	2,0	7,0	5,885	1,2566	21%
DO_03 ...diferenciam-se em termos de novidade dos produtos da concorrência	131	1,0	7,0	5,573	1,3011	23%
DO_04 ...são únicos	131	1,0	7,0	4,389	1,9437	44%
DO_05 ...não são previsíveis, ou seja, o mercado não esperava pelo produto	131	1,0	7,0	4,733	1,7401	37%
<b>Dimensão 2: Valor de Novos produtos</b>						
Os produtos da empresa...						
DO_06 ...oferecem vantagens únicas aos clientes	131	1,0	7,0	5,740	1,3677	24%
DO_07 ...oferecem maior qualidade que os produtos dos concorrentes	131	4,0	7,0	6,252	,8260	13%
DO_08 ...resolvem os problemas dos clientes	131	3,0	7,0	6,466	,7575	12%
DO_09 ...levam a significativas economias de custos para os clientes	131	2,0	7,0	6,122	1,0230	17%
DO_10 ...entregam altos benefícios para os clientes	131	3,0	7,0	6,397	,8291	13%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A dimensão de novidade de novos produtos é refletida pelos itens DO\_01, DO\_02, DO\_03, DO\_04 e DO\_05. Os itens DO\_01 (Os produtos da empresa são originais) e DO\_02 (Os produtos da empresa são criativos) apresentaram como valor mínimo de 2,0, representando que não houve nenhum registro de discordância total em relação a essas afirmativas. Os itens DO\_03 (Os produtos da empresa diferenciam-se em termos de novidade dos produtos existentes na concorrência), DO\_04 (Os produtos da empresa são únicos no mercado) e DO\_05 (Os produtos da empresa não são previsíveis, ou seja, o mercado não esperava pelo produto) registraram a amplitude total de 1 a 7. Quanto às médias, os itens DO\_01, DO\_02 e DO\_03 apresentaram as médias mais altas, todas acima de 5,5, o que representa um alto nível de concordância com as afirmativas em relação a originalidade, criatividade e diferenciação dos produtos. As médias dos itens DO\_04 e DO\_05 foram respectivamente 4,389 e 4,733, estando mais próximas do ponto médio da escala. Esses dois itens apresentaram o maior desvio padrão entre todos do construto de desempenho de novos produtos, o que representa que há uma variação maior entre as empresas no que se refere

às características de previsibilidade e se os produtos são únicos no mercado. Quanto ao coeficiente de desvio, os três primeiros itens dessa dimensão apresentaram desvios menores se comparados aos dois últimos: DO\_01, DO\_02 e DO\_03 variaram entre 21% e 23% e DO\_04 e DO\_05 entre 44% e 37%.

Já a dimensão de valor de novos produtos apresentou um comportamento variado entre os itens em relação a amplitude dos dados. Apenas o item DO\_06 (Os produtos da empresa oferecem vantagens únicas aos clientes) registrou a amplitude completa. O item DO\_09 (Os produtos da empresa levam a significativas economias de custos para os clientes) variou de 2,0 a 7,0, os itens DO\_08 (Os produtos da empresa resolvem os problemas dos clientes) e DO\_10 (Os produtos da empresa entregam altos benefícios para os clientes) variaram de 3,0 a 7,0 e o item DO\_07 (Os produtos da empresa oferecem maior qualidade que os produtos dos concorrentes) teve a amplitude menor, variando de 4,0 a 7,0. Esse comportamento representa uma tendência maior das empresas em afirmar que concordam com as afirmativas referentes ao valor dos novos produtos. As médias refletem isso, sendo todas acima de 5,7. Os desvios padrão foram menores se comparados à dimensão de valor de novos produtos, estando abaixo de 1,3, bem como os coeficientes de desvio, que ficaram entre 12% e 24%.

### **5.1.3 Análise de distribuição dos dados**

Na etapa de distribuição dos dados, inicialmente verificou-se a presença de padrão de resposta nos dados coletados. A observação da base de dados final (N=131) atestou que não houve problemas em relação a isso. Na sequência, foi realizada a verificação visual de normalidade, onde confirmou-se a não-normalidade dos dados, conforme sugere Pallant (2005). Na sequência, são descritos os testes para verificação de presença de viés provindo do método.

### **5.1.4 Teste de *Common Method Bias***

Para a verificação de *common method bias*, foi realizado inicialmente o teste por meio da análise da correlação entre as variáveis latentes e a *marker variable*. Assim, foi realizado o cálculo da equação estrutural para verificar a

relação entre os três construtos do modelo juntamente com a *marker variable*. Os cálculos foram feitos utilizando o software Smart PLS 2.0 ®. Para se considerar isento de vieses, esse teste precisa apresentar correlação não significativa entre a *marker variable* e os construtos do modelo (SIMMERING et al., 2015). A TABELA 19 apresenta a significância das correlações, constatando que nenhuma atinge o valor mínimo de 1,65 para o nível de significância considerado no presente estudo, que é de 0,10 (HAIR et al., 2014). Portanto, por meio desta técnica, tem-se indícios de que não houve problema de viés de método nos dados da base.

TABELA 19 - CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS E A *MARKER VARIABLE*

	EI	PC	DO
SV	1,620	1,433	1,179
	Não significativa	Não significativa	Não significativa

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Legenda: EI: Estratégia de Inovação; PC: Processo de CRM; DO: Desempenho Operacional de Marketing; SV: Satisfação com a vida (*marker variable*).

De maneira complementar, foi realizado o teste de fator único de Harman (*Harman's single-factor test*). Conforme descrito por Bortoluzzi et al. (2018), esse teste pode ser realizado por meio de uma análise fatorial inserindo todos os 20 indicadores dos três construtos do modelo para serem carregados em um mesmo fator. A presença de viés é constatada caso o fator explique mais de 50% da variância.

Primeiro, no momento de realizar a análise fatorial, foi utilizado como método de extração a máxima verossimilhança. Realizando esse procedimento, verificou-se que a variância total explicada foi de 24,917%, ou seja, não há um fator comum que explique a maior parte da variância. Por fim, para verificar se o método de extração não estaria sendo um fator de alteração no resultado, foi realizada a análise fatorial novamente, alterando para o método de componentes principais, que apresentou 27,31% de percentual de explicação do fator. Desta forma, conclui-se que é possível eliminar a influência do viés do método comum nesta pesquisa.

### 5.1.5 Avaliação do Modelo de Mensuração

A avaliação do modelo de mensuração reflexivo partiu inicialmente do teste de confiabilidade das escalas, aferindo a confiabilidade composta (CC) e o alfa de Cronbach, conforme descrito no capítulo 3. Os cálculos foram feitos no *software* Smart PLS 2.0 ® e são apresentados na TABELA 20.

Percebe-se que todas as escalas apresentaram CC e alfa acima de 0,8, o que é condizente com os limites definidos, que são entre 0,7 e 0,9. Assim, conclui-se que as escalas são consideradas adequadas para gerar resultados consistentes.

TABELA 20 - CONFIABILIDADE COMPOSTA E ALFA DOS CONSTRUTOS COMPLETOS

Construtos do Modelo	Nº de Itens	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Estratégia de Inovação	8	0,8978	0,8699
Processo de CRM	12	0,8558	0,8152
Desempenho de Novos Produtos	10	0,8910	0,8620

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ressalta-se que esses valores foram revisados e são apresentados adiante neste tópico, após a análise dos carregamentos dos itens nos construtos. Essa revisão foi necessária devido à eliminação de um item da escala de processo de CRM, sendo os valores finais apresentados na TABELA 23.

Concluídos os testes de confiabilidade, na sequência foram verificados parâmetros de validade convergente e discriminante. Os cálculos foram realizados no *software* Smart PLS 2.0 ®, considerando o construtos nas dimensões já com os itens purificados.

Tratando-se da validade convergente, primeiro apresentam-se os carregamento dos indicadores em cada um dos três construtos, conforme constam nas Tabelas 22, 23 e 24.

Iniciando pela variável estratégia de inovação (TABELA 21), tem-se que todos os indicadores carregaram no construto dentro da margem adequada para estudos de ciências sociais, conforme apontado por Hair et al (2014), ou seja, entre 0,4 e 0,9, sendo o menor carregamento no valor de 0,657 e o maior 0,825. Isso quer dizer que o item com menor carregamento tem 65,7% de sua variância explicada pela variável latente de estratégia de inovação.

TABELA 21 - CARREGAMENTO DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

VARIÁVEL	1ª Ordem
EI_01 Os colaboradores tem uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir.	0,7358
EI_02 Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então todos sabem o que deve ser melhorado.	0,657
EI_03 Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.	0,687
EI_04 A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades .	0,6982
EI_05 Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação.	0,7059
EI_06 Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação.	0,8025
EI_07 A empresa utiliza processos para revisar sua estratégia a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado.	0,7817
EI_08 Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos.	0,7131

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Passando para o próximo construto, tem-se o Processo de CRM. Sendo um construto de segunda ordem, a Tabela 23 apresenta os carregamentos de cada item na dimensão a que pertencem (1ª ordem), bem como na variável latente que reflete as dimensões (2º ordem). É apresentado também o carregamento de cada dimensão no construto de segunda ordem.

TABELA 22 - CARREGAMENTO DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE PROCESSO DE CRM

VARIÁVEL	1ª Ordem	2ª Ordem
<b>Dimensão 1: Gestão da Lucratividade do Cliente</b>		0,8872
PC_01 A empresa é proativa na busca por clientes lucrativos.	0,7118	0,6488
PC_02 A lucratividade do cliente é avaliada.	0,6649	0,6044
PC_03 O desenvolvimento da relação com o cliente é monitorado.	0,7225	0,6367
PC_04 Os clientes são agrupados de acordo com a sua lucratividade.	0,7347	0,6244
<b>Dimensão 2: Coleta de Informações</b>		0,7873
PC_05 São coletadas informações sobre o volume de compras dos clientes.	0,8348	0,7115
PC_06 A empresa dispõe de informações sobre a frequência de compra de produtos pelos clientes.	0,7205	0,5276
PC_07 A empresa sabe o que cada cliente compra.	0,748	0,5572
<b>Dimensão 3: Segmentação</b>		0,6885
PC_08 Cada grupo de clientes recebe comunicação de marketing específica.	0,8494	0,613
PC_09 Os clientes são agrupados de acordo com suas características ou com suas informações prévias.	0,8604	0,5948
PC_10 São ofertados produtos com diferentes preços para diferentes grupos de clientes.	0,4047	0,1655
<b>Dimensão 4: Orientação para Retenção</b>		0,7555
PC_11 Existe busca ativa por novos clientes.	0,7999	0,6144
PC_12 A empresa prioriza os clientes que fazem parte da sua base atual.	0,7373	0,5458

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando os valores, foi identificado apenas um item que não atende aos requisitos de carregamento: o item PC\_10 (São ofertados produtos com diferentes preços para diferentes grupos de clientes), que carregou 0,4047 no construto de 1ª ordem e 0,1655 no de 2ª ordem. Esse item já apresentava problema de confiabilidade no pré-teste, conforme apresentado no capítulo 3. Por conta do baixo carregamento, optou-se por eliminar esse indicador para o modelo final, o que impactou positivamente na confiabilidade composta e no alfa de Cronbach do construto. Conforme apresentado anteriormente na Tabela 21, a CC apresentou-se no valor de 0,8558 e o alfa 0,8152. Retirando o item PC\_10, esses valores aumentam para 0,8659 e 0,8295 respectivamente. A Tabela 24 apresenta os valores finais da CC e do alfa, após a retirada do item PC\_10.



TABELA 23 - CONFIABILIDADE COMPOSTA E ALFA DOS CONSTRUTOS SEM O ITEM PC\_10

<b>Construtos do Modelo</b>	<b>Nº de Itens</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Estratégia de Inovação	8	0,8978	0,8699
Processo de CRM	11	0,8659	0,8295
Desempenho de Novos Produtos	10	0,8910	0,8620

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os carregamentos das quatro dimensões do Processo de CRM na variável latente também apresentaram valores adequados, sendo que a dimensão que carregou mais (gestão da lucratividade do cliente) registrou 88,72% de sua variância explicada pela variável latente. Isso significa que as ações de gestão da lucratividade são as mais relevantes no construto de processo de CRM. Em segundo lugar vem a dimensão de coleta de informações, com 78,73%, seguida da dimensão de orientação para a retenção, com 75,55% e, por fim, a dimensão de segmentação, que registrou 68,85% de sua variância explicada pela variável latente.

Por fim, observa-se a Tabela 25 que apresenta os carregamentos dos indicadores do construto de desempenho de novos produtos. Os carregamento dos indicadores nos construtos de 1ª e 2ª ordem da variável. Nesse construto registraram-se todos os carregamentos dentro do critério adequado. O indicador DO\_09 (Os produtos da empresa levam a significativas economias de custos para os clientes) foi o que apresentou menores carregamentos, sendo 0,5671 no construto de primeira ordem e 0,4725 no de segunda ordem. Ainda assim, optou-se por manter o indicador pois sua eliminação não teria um aumento significativo na confiabilidade composta e no alfa do construto.

TABELA 24 - CARREGAMENTO DOS INDICADORES DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS

VARIÁVEL	1ª Ordem	2ª Ordem
<b>Dimensão 1: Novidade de Novos Produtos</b>		0,9295
DO_01 Os produtos da empresa são originais.	0,7637	0,729
DO_02 Os produtos da empresa são criativos.	0,7922	0,7748
DO_03 Os produtos da empresa diferenciam-se em termos de novidade dos produtos existentes na concorrência.	0,8521	0,8183
DO_04 Os produtos da empresa são únicos no mercado.	0,7395	0,6503
DO_05 Os produtos da empresa não são previsíveis, ou seja, o mercado não esperava pelo produto.	0,7627	0,645
<b>Dimensão 2: Valor de Novos Produtos</b>		0,8956
DO_06 Os produtos da empresa oferecem vantagens únicas aos clientes.	0,7114	0,7389
DO_07 Os produtos da empresa oferecem maior qualidade que os produtos dos concorrentes.	0,7066	0,6373
DO_08 Os produtos da empresa resolvem os problemas dos clientes.	0,6502	0,5135
DO_09 Os produtos da empresa levam a significativas economias de custos para os clientes.	0,5671	0,4725
DO_10 Os produtos da empresa entregam altos benefícios para os clientes.	0,813	0,6905

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Finalizada a análise dos carregamentos dos indicadores, passa-se para o último passo na avaliação da validade convergente, ou seja, a verificação da AVE, conforme descrito no capítulo 3. A Tabela 25 apresenta os valores das AVEs para cada uma das três variáveis latentes do modelo. Confere-se que todas as variáveis apresentam valores acima de 0,5, confirmando sua validade convergente por esse critério.

Tabela 25 - AVEs DAS VARIÁVEIS LATENTES

Variável Latente	AVE
Estratégia de Inovação	0,5243
Processo de CRM	0,6217
Desempenho Operacional de Marketing	0,8329

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Findada a análise de validade convergente, foi realizada a verificação da validade discriminante, conforme descrito no capítulo 3. O Apêndice VIII apresenta os carregamentos cruzados (*crossloadings*). Observa-se os carregamentos dos indicadores são mais fortes nos construtos a que se referem

do que nas demais variáveis, o que constata um critério de validade discriminante (HAIR JR. et al., 2014).

Após a análise dos *cross loadings*, foi verificado o critério de Fornell e Larcker. A TABELA 26 compara a raiz quadrada da AVE dos construtos (células sombreadas) com as correlações das variáveis. Verifica-se que todas as correlações são menores que a raiz das AVEs. Ou seja, o critério de Fornell e Larcker é atendido, conferindo mais um indício de validade discriminante no modelo.

TABELA 26 - VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITERIO DE FORNELL E LARCKER (1981)

	Estratégia de Inovação	Processo de CRM	Desempenho Operacional de Marketing
Estratégia de Inovação	0,7241		
Processo de CRM	0,5367	0,7885	
Desempenho Operacional de Marketing	0,4813	0,3442	0,9126

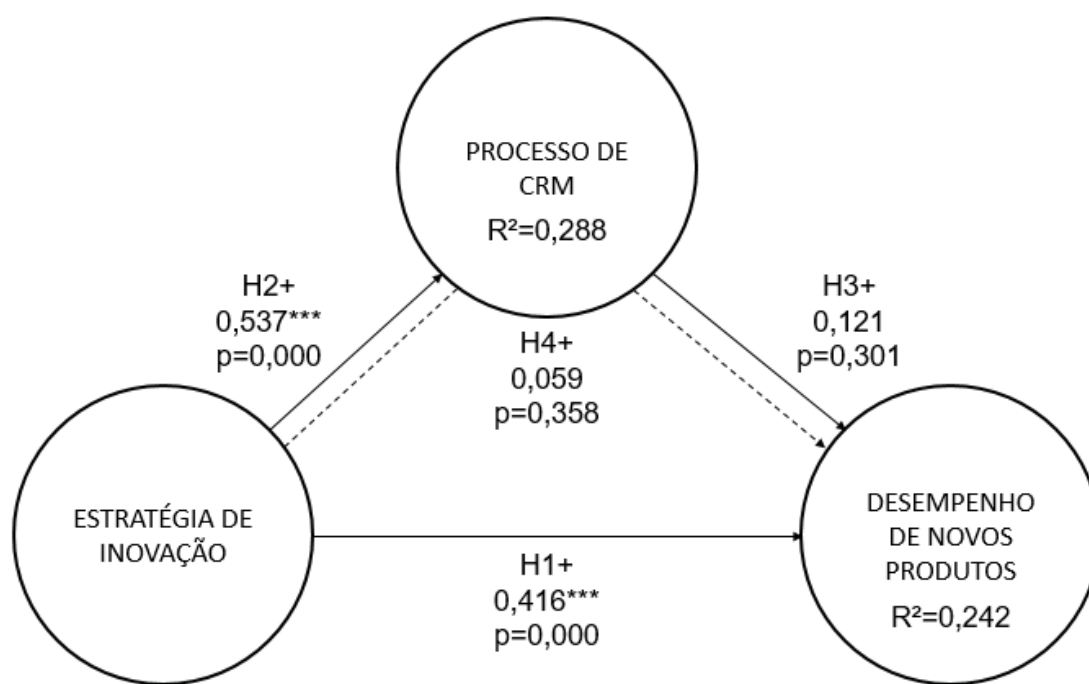
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com isso, foi finalizada a avaliação do modelo, conferindo sua confiabilidade e validade. Dessa forma, foi possível encaminhar o teste de hipóteses.

## 5.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DO TESTE DE HIPÓTESES

O teste das hipóteses foi realizado no software Smart PLS 2.0 ®. A análise se baseou na verificação da significância e do carregamento dos caminhos, bem como do  $R^2$ , que representa a capacidade explicativa do modelo para cada construto endógeno (HAIR et al., 2014). Os valores referentes a esses coeficientes são apresentados na Figura 7.

FIGURA 7 – MODELO DO TESTE DE HIPÓTESES



\*\*\*Valores significantes a 0,01  
 Fonte: dados da pesquisa (2018)

A Figura 7 resume os resultados alcançados no modelo, demonstrando que duas das quatro hipóteses se confirmaram (H1 e H2), ao passo que as outras duas não alcançaram níveis mínimos de significância em suas relações (H3 e H4).

A Tabela 28 apresenta os indicadores da qualidade preditiva do modelo. Os resultados aqui apresentados serão comentados dentro da discussão sobre as hipóteses testadas. De início, visto que o  $R^2$  da variável de desempenho de novos produtos registrou valor de 24,2%, ressalta-se que a capacidade explicativa do modelo em relação a variável dependente é reduzida, considerando os critérios apresentados por Hair et al (2014):  $R^2$  até 25%= reduzida capacidade explicativa;  $R^2$  entre 25% e 50% = média capacidade explicativa;  $R^2$  acima de 50% = grande capacidade explicativa.

TABELA 27 - INDICADORES DA QUALIDADE PREDITIVA DO MODELO

	EI	PC	DO
$R^2$	-	0,288	0,242
$f^2$ em relação ao DO	0,165	0,000	-
$Q^2$	-	0,105	0,106
$q^2$ em relação ao DO	0,061	-0,001	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os tópicos a seguir detalham a discussão sobre cada uma das hipóteses.

### 5.2.1 A influência da estratégia de inovação no desempenho de novos produtos

A hipótese 1 propôs a verificação da influência da estratégia de inovação no desempenho de novos produtos em PMEs. O coeficiente de caminho apresentou valor de 0,416 com  $t=3,554$ , sendo significativa a 95% ( $t>1,96$ ). Confirma-se assim, a hipótese. Além disso, o valor de  $f^2$  da estratégia de inovação em relação ao desempenho foi de 0,165, o que permite afirmar que a variável independente tem contribuição de média intensidade para com a dependente, visto que os valores de referência para o  $f^2$  são: 0,02 como efeito pequeno, 0,15 como efeito médio e 0,35 como efeito grande.

Esse resultado indica que há influência direta da estratégia de inovação no desempenho de novos produtos, nos aspectos de novidade e valor. Sendo um elemento de suporte à inovação, a estratégia de inovação tem potencial de contribuir para que a equipe interna tenha consciência da importância da inovação quando se trata de competitividade (TIDD; BESSANT, 2008). Esse é um fator que possivelmente contribui para que a empresa esteja focada em desenvolver produtos com maior diferenciação e com vantagens únicas, o que impacta diretamente no desempenho de novos produtos.

O resultado aqui apresentado complementa as evidências encontradas por Moorman e Miner (1997), estendendo o entendimento de que não só o alinhamento das ações da equipe em relação aos objetivos de negócios contribui para alcançar desempenho de novos produtos, mas também o alinhamento da equipe na busca por inovação.

A confirmação da hipótese 1 também corrobora com o estudo de Olavarrieta e Friedmann (2008), que já haviam apresentado evidências da relação da inovatividade da firma com o desempenho de novos produtos. O presente estudo contribui ao especificar a relação de um elemento que faz parte da esfera da inovatividade (a estratégia de inovação) com os aspectos de novidade e valor de novos produtos.

### **5.2.2 A influência da estratégia de inovação no processo de CRM**

A hipótese 2 buscou verificar a influência da estratégia de inovação no processo de CRM em PMEs. Considerando o modelo, os cálculos apresentaram valor de 0,537 para o coeficiente de caminho entre os construtos de estratégia de inovação e do processo de CRM, com  $t = 6,796$ , o que o faz significativo dentro no nível de confiança de 95% ( $t > 1,96$ ). O  $\beta$  no valor de 0,537 significa que uma variação na estratégia de inovação resultaria na alteração de 53,7% no processo de CRM, indicando relação alta entre os dois construtos. Assim, confirma-se a hipótese 2, afirmando que a estratégia de inovação tem influência direta e positiva no processo de CRM em PMEs.

O valor do  $R^2$  do processo de CRM foi de 0,288, indicando um efeito relativamente grande da estratégia de inovação no processo de CRM ( $R^2 > 26\%$ ). Ou seja, o resultado apresenta que 28,8% da variância nos processos relativos a construção e relacionamento com o cliente de uma empresa pode ser explicada pelo padrão de comportamento organizacional relativo à inovação que esta coloca em prática.

É possível explicar a confirmação da hipótese 2 por meio do mecanismo organizacional proposto pela teoria contingencial, que argumenta sobre a influência da estratégia na estrutura e nos processos organizacionais, depois de se alinhar ao ambiente em que se encontra (MILES et al., 1978). Levando em conta essa lógica, a evidência encontrada nesse resultado pode indicar que o fato da estratégia de inovação instigar a empresa a organizar a gestão interna para impulsionar a inovação (STOCK; ZACHARIAS, 2011) favorece o desenvolvimento do processo de CRM, visto que esse processo contribui para gerar conhecimento e moldar as percepções da organização em relação a sua

base de clientes (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999). Por meio das informações coletadas durante o acompanhamento do relacionamento com o cliente, poderão ser identificadas novas oportunidades junto aos clientes que já fazem parte da base, o que contribui para a redução dos riscos de lançar produtos desconectados das demandas de mercado (ERNST et al., 2011).

A validação da hipótese 2 corrobora com o estudo de Stock, Zacharias e Schnellbaecher (2017). Os autores apresentaram evidências de que o elemento estratégico de inovação instiga a empresa a desenvolver relacionamento com o consumidor. No caso, analisou-se a relação da estratégia orientada para inovação como antecedente do *co-development* (desenvolvimento de produtos compartilhado) e o resultado aqui apresentado estende as evidências também para o processo de CRM.

### **5.2.3 A influência do processo de CRM no desempenho de novos produtos**

A hipótese 3 propôs a verificação da influência do processo de CRM no desempenho de novos produtos em PMEs. O coeficiente de caminho apresentou valor de 0,121 entre os construtos. A significância computou o valor de  $t = 1,039$ , não atingindo o valor mínimo de significância a 95% ( $t > 1,96$ ). Assim, refuta-se a hipótese.

O resultado encontrado não coincide com o hipotetizado, visto que as evidências em estudos anteriores demonstravam o processo de CRM como antecedente direto do desempenho de novos produtos. É o caso do estudo de Ernst et al (2011), que se destaca por ter sido um dos primeiros que considerou o processo de CRM influenciando diretamente no desempenho de novos produtos, enquanto que o enfoque maior até então havia sido no portfólio de produtos atuais da empresa. Da mesma forma, Olavarrieta e Friedmann (2008) apresentaram evidências de que as atividades de CRM são antecedentes válidos do desempenho de novos produtos. Contudo, esses estudos analisaram indicadores diferentes de desempenho de novos produtos, como o impacto desses na receita de vendas, o retorno sobre investimento (ERNST et al, 2011), além de aspectos de sucesso de vendas, lucratividade, *market share*, criatividade e pontualidade de novos produtos (OLAVARRIETA; FRIEDMANN,

2008). Reijonen e Laukkanen (2010) destacam que, no contexto de PMEs, quanto maior a ênfase nos processos de marketing focado em relacionamento, maior o desempenho operacional, considerando a lucratividade do consumidor. Ou seja, não verificou-se um tipo de desempenho que incluísse indicadores de novidade e valor, como desenvolvido nesta pesquisa. Essa diferença na perspectiva do desempenho pode ser o aspecto que distingue os resultados do presente estudo dos demais.

#### 5.2.4 O papel mediador do processo de CRM na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos

Por fim, a hipótese 4 testou o processo de CRM como mediador na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos em PMEs. O objetivo de verificar a mediação era analisar em que medida o processo de CRM contribui ou interfere na relação entre a estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos, ajudando a verificar porque ou de que forma a estratégia de inovação impacta no DNP. Para verificar essa relação, utilizou-se o teste proposto por Preacher e Hayes (2008), conforme descrito no capítulo 3. A TABELA 28 apresenta os resultados.

TABELA 28 – RESULTADOS DO TESTE DE MEDIAÇÃO DE PREACHER E HAYES (2008)

TABELA 25 – RESULTADOS DO TESTE DE MEDIÇÃO DE FREASHER ET AL (2005)					
	Bootstrapping		IC 95%		Resultado da Hipótese
	Efeito	Desvio Padrão	Limite Inferior	Limite Superior	
<b>Efeito direto</b>					
Estratégia Inov. → Desemp. Novos Prod.	0,350	0,080	0,191	0,509	-
<b>Efeito indireto</b>					
Estratégia Inov. → Processo CRM → Desemp. Novos Prod.	0,041	0,0384	-0,023	0,128	Não aceita

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Legenda: IC = intervalo de confiança.

Analisando os resultados, tem-se que o efeito indireto da estratégia de inovação no desempenho de novos produtos por meio do processo de CRM não apresenta significância, visto que o intervalo de confiança inclui zero (Limite inferior: -0,0232 / Limite Superior: 0,1279) (HAIR et al., 2014). Desta forma, a hipótese 4 é rejeitada.



A não aceitação dessa hipótese pode ter ocorrido por conta de que as atividades de CRM têm maior efetividade ao passo que estejam integradas com os processos e capacidades já existentes na empresa (BOULDING et al, 2005). Ou seja, o processo de CRM precisa existir na organização e estar conjugado a outros processos e capacidades que poderão estabelecer a relação deste com o desempenho de novos produtos.

Também, é possível que esse resultado seja um reflexo de que no contexto industrial, ainda há um enfoque muito grande no desenvolvimento do produto em si e não no atendimento das necessidades dos consumidores, fazendo com que seja necessário que a empresa desenvolva processos e capacidades complementares além dos processos de CRM para então impactar no desempenho de novos produtos considerando seu caráter multidimensional.

O tópico a seguir procura elucidar os resultados encontrados.

## **6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar a influência da estratégia de inovação no processo de CRM e qual o seu efeito no desempenho de novos produtos, em seus aspectos de novidade e valor. Buscando alcançar esse objetivo, foram elaborados quatro objetivos específicos, que se relacionam às hipóteses testadas. Dessa forma, discute-se cada um deles a seguir.

O primeiro objetivo específico tratou da análise da relação entre estratégia de inovação e o desempenho de novos produtos. Essa relação foi confirmada pela aceitação da hipótese 1. Assim, complementa-se os achados de Moorman e Miner (1997), trazendo evidências empíricas de que o alinhamento da equipe na busca por inovação contribui para alcançar desempenho de novos produtos. Da mesma forma, corrobora-se e amplia-se os resultados de Olavarrieta e Friedmann (2008), que confirmaram a relação da inovatividade da firma com o desempenho de novos produtos, mas não haviam especificado o elemento estratégico de inovação como antecedente dos aspectos de novidade e valor de novos produtos.

O segundo objetivo específico propôs a análise da relação entre a estratégia de inovação e o processo de CRM, relativo à hipótese 2, que foi

confirmada. Esse resultado apresenta evidências de que a estratégia de inovação tem relação direta e positiva com o processo de CRM, o que permite argumentar que as ações estratégicas voltadas para dar suporte à inovação podem levar a empresa a desenvolver o processo de CRM, por ser esse um processo que favorece a geração de conhecimento e contribui para moldar as percepções da organização em relação a sua base de clientes.

O terceiro objetivo específico buscou analisar a relação entre o processo de CRM e o desempenho de novos produtos. A hipótese 3, que buscava atender a esse objetivo, não foi confirmada. Esse resultado apontou para uma direção diferente da esperada, visto que estudos anteriores apresentavam evidências da existência dessa relação (ERNST et al., 2011; OLAVARRIETA; FRIEDMANN, 2008). Ressalta-se que um possível aspecto que explique isso é o fato de que os estudos anteriores analisaram facetas diferentes para o desempenho de novos produtos: enquanto Ernst et al (2011) analisaram a receita de vendas, o retorno sobre investimento, Olavarrieta e Friedmann (2008) focaram em sucesso de vendas, lucratividade, *market share*, criatividade e pontualidade de novos produtos. Além disso, a rejeição da hipótese 3 pode ser explicada pelo fato de que o processo de CRM contribui para gerar conhecimento sobre a base de clientes já estabelecida (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999), mas nem sempre isso possibilita que esse conhecimento seja utilizado propriamente em práticas que influenciariam o desempenho de novos produtos. Esse achado ressalta a necessidade de analisar elementos complementares à relação entre o processo de CRM e o desempenho de novos produtos.

Por fim, o quarto e último objetivo específico focou na análise da mediação do Processo de CRM na relação entre Estratégia de Inovação e o desempenho de novos produtos. Ao contrário das expectativas, os resultados não suportaram a hipótese 4, que propôs o processo de CRM agindo como mediador da relação da estratégia de inovação com o desempenho de novos produtos, quando analisado em caráter multidimensional, tratando simultaneamente dos aspectos de novidade e valor. Uma possível explicação para a rejeição dessa hipótese é a possibilidade do processo de CRM mediar somente alguns aspectos do desempenho de novos produtos. É possível que o processo de CRM tenha maior efeito quando considerada a dimensão de valor de novos produtos, quando

comparado com a dimensão de novidade. Isso pode ser explicado pelo fato de que empresas que desenvolvem processo de CRM tem maior acesso às necessidades dos consumidores que fazem parte da base, contribuindo para que a empresa conheça e reaja a demandas específicas, gerando produtos com maior qualidade e benefícios para os consumidores (BATTOR; BATTOR, 2010; REIJONEN; LAUKKANEN, 2010). Contudo, o processo de CRM não alcança informações do mercado como um todo, o que acaba por não contribuir com a coleta de informações que impactariam na geração de produtos que se diferenciariam dos existentes no mercado. Outro ponto que pode ajudar a elucidar o resultado encontrado se deve à necessidade que as atividades de CRM tem de se integrar com os processos e capacidades já existentes na empresa para então ser desempenhada de forma efetiva (BOULDING et al, 2005), o que abre precedentes para se testar outros processos e capacidades que poderão mediar a relação do CRM com o desempenho de novos produtos.

A seguir, expõem-se as contribuições teóricas e gerenciais geradas presente estudo.

## **6.1 CONTRIBUIÇÕES**

O presente estudo, considerando o modelo analisado, contribui para o desenvolvimento da literatura na temática de marketing estratégico em três frentes.

A primeira contribuição é que os resultados apresentam evidências da relação entre a estratégia de inovação como elemento que impulsiona o processo de CRM. Isso evidencia-se à luz dos pressupostos da teoria contingencial, que incluem o entendimento de que a estratégia desenvolvida na empresa reflete o ambiente externo e influencia a estrutura e os processos organizacionais (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Os resultados, portanto, permitem afirmar que a estratégia de inovação pode influenciar o desenvolvimento de processos que contribuam para alcançar a inovação, abrindo precedentes para a expansão dos estudos para outros processos.

A segunda contribuição da pesquisa foi considerar o construto de processo de CRM conforme proposto por Reijonen e Laukkanen (2010). Esse

construto reflete as características específicas desse processo em pequenas e médias empresas, levando em conta que esse tipo de organização tende a desenvolver uma maior proximidade com seus consumidores devido a menor rigidez em sua estrutura interna (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012; REIJONEN, 2010), o que possibilita o acompanhamento contínuo do desenvolvimento das relações com os consumidores e a identificação dos consumidores mais lucrativos (REIJONEN; LAUKKANEN, 2010). Assim, foi possível verificar o papel do processo de CRM dentro de um modelo de relações de elementos organizacionais nesse cenário específico. Dessa forma, o estudo apresenta evidências da relação do processo de CRM com um elemento estratégico de inovação e o desempenho operacional de marketing, trazendo uma perspectiva diferente dos estudos anteriores sobre CRM em PMEs, que focaram em aspectos como implementação tecnológica de CRM e adoção do processo de CRM.

A terceira contribuição do presente estudo foi que os resultados mostraram que o processo de CRM não influencia diretamente o desempenho de novos produtos quando este é tratado de forma multidimensional, considerando os aspectos de novidade e valor de novos produtos. Isso abre questionamento sobre quais outros aspectos de desempenho podem ser influenciados pela ação do processo de CRM. O papel mediador do processo de CRM na relação entre estratégia e o desempenho considerado também não foi confirmado. Os resultados apresentados por Stock e Zacharias (2011) ajudam a elucidar isso, quando demonstraram que empresas que desenvolvem atividades de aproximação com o consumidor tem mais informações sobre suas necessidades, influenciando no aspecto de valor, mas não de novidade, por não abranger o mercado como um todo.

## **6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS**

A presente pesquisa apresentou limitações em alguns aspectos. Em relação à coleta de dados, o estudo original que utilizou a escala de desempenho de novos produtos (STOCK; ZACHARIAS, 2011) coletou dados primários com dois informantes em cada empresa e validou as respostas com o consumidor.

Este seria o processo mais adequado de aplicação da escala utilizada, visto que os dados coletados com os consumidores serviriam de validação para as informações fornecidas pela empresa. Contudo, dadas as limitações de tempo e orçamento do projeto, optou-se por aplicar somente aos responsáveis internos nas empresas, ficando como uma sugestão de adequação para pesquisas futuras a coleta de dados com consumidores e gerentes.

Em relação ao modelo analisado na pesquisa, o desempenho de novos produtos foi tratado como um construto de segunda ordem, analisando os aspectos de novidade e valor. Contudo, não foram testadas as dimensões em separado, de modo a verificar possíveis diferenças nos efeitos. Sugere-se explorar esta possibilidade em futuros estudos, o que permitirá a verificação de aspectos específicos na relação entre processo de CRM e a estratégia de inovação em cada uma das dimensões do desempenho de novos produtos.

Outra limitação do estudo foi que a escala utilizada para verificação do processo de CRM não mensura o grau de formalidade desse processo, característica essa que seria relevante no contexto de pequenas e médias empresas. Além disso, a pesquisa analisou apenas o processo de CRM, negligenciando outros processos de marketing que buscam criar valor, como o processo de gestão de desenvolvimento de novos produtos e gestão da cadeia de suprimentos (HULT, 2011). Sugere-se que em próximos estudos seja mensurando o grau de formalidade do processo de CRM e também a análise conjunta desses processos de criação de valor, visto que são interdependentes.

Em relação à amostra tomada para análise, mesmo a amostragem estando coerente com os parâmetros propostos por Hair et al (2014) e o procedimento de coleta ter seguido a técnica de randomização, destaca-se como limitação o não atendimento da proporção da amostra em relação à população, no que se refere à distribuição de empresas em relação às regiões do país. Os cálculos estatísticos puderam ser conduzidos adequadamente, entretanto, generalizações devem ser realizadas com cautela. Assim, sugere-se que estudos futuros possam considerar esta proposta de representar os estratos da população na amostra e também expandir a pesquisa para outros setores, verificando diferenças nas relações conforme o contexto.

Como sugestão para estudos futuros sobre pequenas e médias empresas, sugere-se também utilizar a forma de seleção da unidade de análise na coleta de dados conforme desenvolvida no presente estudo, por meio da identificação do envolvimento do respondente com a tomada de decisão em marketing, visto que a identificação por cargo nem sempre reflete a realidade de PMEs (NEIROTTI; PAOLUCCI; RAGUSEO, 2013).

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2a ed. São Paulo, 2013.
- ABIHPEC. **Panorama Do Setor De Higiene Pessoal, Perfumaria E Cosméticos** Associação Brasileira da Indústria de HPPC, 2018.
- ALSHAWI, S.; MISSI, F.; IRANI, Z. Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption - SMEs perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 376–383, 2011.
- BABBIE, E. **Metodos de Pesquisas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, 2009.
- BATTOR, M.; BATTOR, M. The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: Testing a mediated model. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 9–10, p. 842–857, 2010.
- BOCCONCELLI, R. et al. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227–254, 2018.
- BORTOLUZZI, G. et al. Innovativeness as a driver of the international expansion of developing markets' firms: evidence of curvilinear effects. **International Marketing Review**, v. 35, n. 2, p. 215–235, 2018.
- BOULDING, W. et al. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 155–166, 2005.
- BRISLIN, R. W. BACK-TRANSLATION FOR CROSS-CULTURAL RESEARCH. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 1, n. 3, p. 185–216, 1970.
- BURNS, T.; STALKER, G. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Press, 1961.
- CAMPBELL, A. J. Creating customer knowledge competence: Managing customer relationship management programs strategically. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 5, p. 375–383, 2003.
- CAPANEMA, L. et al. **Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos** Biblioteca Digital BNDES Rio de Janeiro, 2007.
- CARSON. Marketing de pequenas e médias empresas. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 538–551.
- CHANDLER JR., A. D. **Strategy and Stucture: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, Massachussets: The M.I.T Press, 1962.
- CHURCHILL, G. A. J.; BROWN, T. J.; SUTER, T. A. **Pesquisa Básica de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed., LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, 1988.



COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, n. 05, p. 259–286, 2005.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. 2 New Product Performance: What Distinguishes the Star Products. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 17–46, 2000.

D'AMICO, A. **A melhoria do desempenho organizacional por meio das capacidades de gerenciamento do relacionamento com os clientes e de desenvolvimento de novos produtos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 146. 2018.

D'AURIA, A. et al. Multiple Context of Innovation: Insights from Literature. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 2017.

DADFAR, H. et al. Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 7–8, p. 819–834, 2013.

DAMANPOUR, F. Organizational Size and Innovation. **Organization Studies**, v. 13, n. 3, p. 375–402, 1992.

DAY, G.; VAN DEN BULTE, C. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage And Performance. **Marketing Science Institute**, v. 2, n. 123, p. 1–49, 2002.

DEKOULOU, P.; TRIVELLAS, P. Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 3, p. 385–397, 2017.

DIENER, E. et al. The Satisfaction With Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 49, n. 1, p. 71–75, 1985.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**, 1999.

ERNST, H. et al. Customer relationship management and company performance-the mediating role of new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 290–306, 2011.

FALASCA, M. et al. The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 7, p. 901–912, 2017.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11 ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GALVÃO, M. B. S. B. et al. Customer loyalty approach based on CRM for SMEs. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2017.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde**, v. 23, n. 1, p. 183–184, 2014.



GATIGNON, H.; XUEREB, J.-M. Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 34, p. 77–90, 1997.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GILMORE, A.; CARSON, D.; GRANT, K. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 1, p. 6–11, 2001.

GREENBERG, P. The impact of CRM 2.0 on customer insight. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 410–419, 2010.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, n. 9, p. 737–747, 2003.

HAIR, J. et al. **Multivariate data analysis**. 2014.

HAIR, J. et al. **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, v. 26, 2014.

HAIR JR, J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª Edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. J.; SAIAS, M. A. Strategy follows structure! **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 2, p. 149–163, 1980.

HAYES, A. F., **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**, 1st ed., The Guilford Press, New York, NY, 2013.

HULT, G. T. M. Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p. 509–536, 2011.

JAYACHANDRAN, S. et al. The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 177–192, 2005.

KATSIKEAS, C. et al. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, 2016.

KERAMATI, A.; MEHRABI, H.; MOJIR, N. A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 7, p. 1170–1185, 2010.

LIN, R.; CHEN, R.; CHIU, K. K. **Customer relationship management and innovation capability : an empirical study**. v. 110, n. 1, p. 111–133, 2010.

LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 57, n. 2, p. 123–146, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research : An Applied Approach**. 6. ed. [s.l.:

s.n.].

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. Issues which Impact upon in the Small Firm Marketing. **Small Business Economics**, v. 21, n. 2, p. 201–213, 2012.

MCGORRY, S. Y. Measurement in a cross-cultural environment: Survey translation issues. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 2, p. 74–81, 2000.

MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S.; FORNELL, C. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction ? **Journal of Marketing**, v. 69, n. 11, p. 201–209, 2005.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 91, 1997.

NETEMEYER, G.; BEARDEN, W.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and applications**. [s.l.] Sage Publications, 2003.

NEWBY, M.; NGUYEN, T.; WARING, T. Understanding customer relationship management technology adoption in small and medium-sized enterprises. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 5, p. 541–560, 2014.

NGO, L. V.; O'CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012.

OECD; EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 4th. ed. OECD Publishing, Paris / Eurostat, Luxembourg.: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, 2018.

OLAVARRIETA, S.; FRIEDMANN, R. Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 6, p. 623–630, 2008.

ÖZGENER, Ş.; IRAZ, R. Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. **Tourism Management**, v. 27, n. 6, p. 1356–1363, 2006.

OZTAYSI, B.; SEZGIN, S.; OZOK, A. F. A measurement tool for customer relationship management processes. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 6, p. 943–960, 2011.

PALLANT, J.; **SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis**

**using SPSS for Windows.** London: Open University Press, 2005.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v. 3, n. 2, p. 1–34, 2001a.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. **Customer Relationship Management – Emerging Concepts Tools and Applications.** New Delhi, India: Tata/McGraw-Hill, 2001b. p. 3–25.

PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 167–176, 2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **01 Managing Customer Relationships: A Strategic Framework.** 2<sup>o</sup> Edition ed. New York: John Wiley & Sons, 2011.

PETER, J. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. **Journal of Marketing Research**, v. XVIII, n. May, p. 133–145, 1981.

PREACHER, K.; HAYES, A. **Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models.** Behavior Research Methods, Vol. 40, No. 3, pp. 879-891, 2008.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

REIJONEN, H. Do all SMEs practise same kind of marketing? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 279–293, 2010.

REIJONEN, H.; LAUKKANEN, T. Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 6, p. 736–753, 2010.

REINARTZ, W. et al. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. **Journal of Marketing Research**, v. 41, n. 3, p. 293–305, 2004.

RIGBY, D. K.; REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. Avoid the four perils of CRM. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 2, p. 101, 2002.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. DA; BIDO, D. D. S. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS COM UTILIZAÇÃO DO SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014.

RYALS, L. Making customer relationship, management work: The measurement and profitable management of customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 252–261, 2005.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**, 2009.

SIMMERING, M. J. et al. Marker Variable Choice, Reporting, and Interpretation in the Detection of Common Method Variance: A Review and Demonstration. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 473–511, 2015.

SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; YIM, F. H. K. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 11/12, p. 1264–1290, 2005.

SOLTANI, Z.; NAVIMIPOUR, N. J. **Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research** *Computers in Human Behavior*, 2016.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 1999, p. 168, 1999.

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 870–888, 2011.

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A.; SCHNELLBAECHER, A. How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes? **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 2, p. 201–222, 2017.

SULISTYO, H.; SIYAMTINAH. Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. **Asia Pacific Management Review**, v. 21, n. 4, p. 196–203, 2016.

SVENSSON, G.; PAYAN, J. M. Organizations that are international from inception. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 3, p. 406–417, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change**. 4. ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª Edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, A. H.; GANCO, M.; HININGS, & C. R. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 393–440, 2013.

VERHEES, F.; MEULENBERG, M. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 2, p. 134–154, 2004.

WANG, X.; XU, M. Examining the linkage among open innovation, customer knowledge management and radical innovation: The multiple mediating effects of organizational learning ability. **Baltic Journal of Management**, v. 13, n. 3, p. 368–389, 2018.

WANG, Y.; FENG, H. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 115–129, 2012.

WICAKSONO, S. R. Implementing Online Customer Relationship Management

in Small and Medium Size Enterprise (SME): Cases Bali Handicraft Small Industry. **JUTI: Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi**, v. 9, n. 1, p. 8–12, 2011.

WILSON, H.; DANIEL, E.; MCDONALD, M. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. **Journal of Marketing Management**, n. March 2013, p. 193–219, 2010.

ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; JOHNSTON, W. J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 6, p. 475–489, 2004.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I – VERSÃO FINAL DAS ESCALAS DE MENSURAÇÃO

#### PROCESSO DE CRM EM PMES (REIJONEN; LAUKKANEN, 2009)

##### Gestão da Lucratividade do Cliente

PC\_01 A empresa é próativa na busca por clientes lucrativos.

PC\_02 A lucratividade do cliente é avaliada.

PC\_03 O desenvolvimento da relação com o cliente é monitorado.

PC\_04 Os clientes são agrupados de acordo com a sua lucratividade.

##### Coleta de Informações

PC\_05 São coletadas informações sobre o volume de compras dos clientes.

PC\_06 A empresa dispõe de informações sobre a frequência de compra de produtos pelos clientes.

PC\_07 A empresa sabe o que cada cliente compra.

##### Segmentação

PC\_08 Cada grupo de clientes recebe comunicação de marketing específica.

PC\_09 Os clientes são agrupados de acordo com suas características ou com suas informações prévias.

PC\_10 São ofertados produtos com diferentes preços para diferentes grupos de clientes.

##### Orientação para retenção

PC\_11 Existe busca ativa por novos clientes.

PC\_12 A empresa prioriza os clientes que fazem parte da sua base atual.

#### ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO (TIDD; BESSANT, 2008)

EI\_01 Os colaboradores tem uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir.

EI\_02 Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então todos sabem o que deve ser melhorado.

EI\_03 Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.

EI\_04 A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades.

EI\_05 Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação.

EI\_06 Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação.

EI\_07 A empresa utiliza processos para revisar sua estratégia a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado.

EI\_08 Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos.

#### DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS (STOCK; ZACHARIAS, 2011)

##### Novidade de novos produtos

Os produtos da empresa...

DO\_01 ...são originais.

DO\_02 ...são criativos.

DO\_03 ...diferenciam-se em termos de novidade dos produtos existentes na concorrência.

DO\_04 ...são únicos.

DO\_05 ...não são previsíveis, ou seja, o mercado não esperava pelo produto.

##### Valor de Novos produtos

DO\_06 ...oferecem vantagens únicas aos clientes.

DO\_07 ...oferecem maior qualidade que os produtos dos concorrentes.

DO\_08 ...resolvem os problemas dos clientes.

DO\_09 ...levam a significativas economias de custos para os clientes.

DO\_10 ...entregam altos benefícios para os clientes.



**SATISFAÇÃO COM A VIDA (DIENER et al., 1985)**

SV\_01 Na maioria das vezes, minha vida é próxima do meu ideal.

SV\_02 As condições da minha vida são excelentes.

SV\_03 Eu estou satisfeito com a minha vida.

SV\_04 Até o momento, alcancei as coisas importantes que quero para a vida.

SV\_05 Se eu pudesse viver novamente, eu não mudaria quase nada.

**APÊNDICE III – QUESTIONÁRIO FINAL COMPLETO****Questionário**

O presente levantamento corresponde a etapa de Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). O objetivo é analisar como atividades organizacionais e de marketing se relacionam com a inovação. Por isso, sua participação neste processo é fundamental.

Todas as respostas são confidenciais e os dados serão avaliados em conjunto, por isso, não será possível identificar os respondentes.

Não existe resposta certa ou errada. Contudo, é importante que o levantamento seja feito com um gestor, proprietário ou envolvido diretamente com as atividades de marketing como: vendas, CRM ou pesquisa e desenvolvimento em sua empresa. Caso a empresa opere por mais de uma unidade, peça que considere a unidade à qual está vinculado para a resposta das questões.

Os respondentes receberão os resultados da pesquisa em formato de relatório gerencial.

O tempo previsto para a resposta ao questionário é de 20 min.

\* Required

**BLOCO 01: Pergunta filtro****1. PF\_01 Qual cargo você ocupa na empresa? \***

*Mark only one oval.*

- ☐ 1. Sócio/proprietário
- ☐ 2. Gestor
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

**2. PF\_02 Indique o quanto você está envolvido na tomada de decisão de marketing? \***

*Mark only one oval.*

- ☐ 1. Não estou envolvido.
- ☐ 2. Estou pouco envolvido.
- ☐ 3. Estou envolvido.
- ☐ 4. Estou muito envolvido.

**3. PF\_03 Indique o quanto você está envolvido na tomada de decisão de inovação? \***

*Mark only one oval.*

- ☐ 1. Não estou envolvido.
- ☐ 2. Estou pouco envolvido.
- ☐ 3. Estou envolvido.
- ☐ 4. Estou muito envolvido.

**BLOCO 02: Informações da organização**

Nesse momento você será perguntado sobre informações sobre a organização.

**4. IO\_01 Qual a quantidade de funcionários da empresa? \***

\_\_\_\_\_

5. IO\_02 Aproximadamente, qual foi o faturamento no último ano? \*

---

6. IO\_03 Em que faixa se encontra o faturamento anual da sua empresa? \*

*Mark only one oval.*

- ☐ 1. Até 360 mil reais
- ☐ 2. Acima de 360 mil a 3,6 milhões de reais
- ☐ 3. Acima de 3,6 a 6 milhões de reais
- ☐ 4. Acima de 6 a 20 milhões de reais
- ☐ 5. Acima de 20 a 50 milhões de reais
- ☐ 6. Acima de 50 milhões de reais
- ☐ 7. NÃO INFORMADO

7. IO\_04 Há quanto tempo a empresa atua no mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos? (em anos) \*

---

8. IO\_05 A sua empresa produz que tipos de produtos? (Marcar quantas alternativas forem necessárias) \*

*Check all that apply.*

- ☐ Cosméticos (produto final/acabado)
- ☐ Produtos de higiene e limpeza
- ☐ Perfumes
- ☐ Embalagens para cosméticos
- ☐ Medicamentos
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

9. IO\_06 Qual o mercado que a organização atende? \*

*É possível escolher mais de uma opção.*

*Check all that apply.*

- ☐ 1. Regional
- ☐ 2. Nacional
- ☐ 3. América Latina
- ☐ 4. Mundial

10. IO\_07 A sua empresa fabrica produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada? \*

*Mark only one oval.*

- ☐ 1. Sim
- ☐ 2. Não



11. IO\_08 A sua empresa comercializa produtos com marca própria? \*

Mark only one oval.

- ☐ 1. Sim
- ☐ 2. Não

12. IO\_09 Há software para gestão de clientes implementado na empresa? \*

Mark only one oval.

- ☐ 1. Sim.
- ☐ 2. Não, mas há interesse.
- ☐ 3. Não e não há interesse.

13. IO\_10 O software para gestão de clientes auxilia na tomada de decisão? \*

Mark only one oval.

- ☐ 1. Sim.
- ☐ 2. Não.
- ☐ 3. Não se aplica.

14. IO\_11 Numa escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente", avalie a seguinte afirmação: O uso do software para gestão de clientes influencia no cumprimento de objetivos estratégicos.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### BLOCO 03: Estratégia de Inovação

Nesta seção você será perguntado sobre a inovação na organização e como ela é difundida.

**Com base na realidade da sua empresa, avalie as afirmações a seguir numa escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente":**

15. EI\_01 Os colaboradores tem uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. EI\_02 Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então todos sabem o que deve ser melhorado. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. EI\_03 Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. EI\_04 A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. EI\_05 Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. EI\_06 Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. EI\_07 A empresa utiliza processos para revisar sua estratégia a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. EI\_08 Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## BLOCO 04: Satisfação com a vida

Neste momento, pedimos que você pense na sua vida pessoal.

**A respeito da sua vida, analise as afirmações a seguir, em uma escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente":**

23. SV\_01 Na maioria das vezes, minha vida é próxima do meu ideal. \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. SV\_02 As condições da minha vida são excelentes. \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. SV\_03 Eu estou satisfeito com a minha vida. \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. SV\_04 Até o momento, alcancei as coisas importantes que quero para a vida. \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. SV\_05 Se eu pudesse viver novamente, eu não mudaria quase nada. \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## **BLOCO 05: Desempenho de novos produtos**

**Avalie as afirmativas a seguir com relação aos produtos ofertados pela empresa nos últimos 3 anos, sendo 1 "discordo totalmente" e 7 "concordo totalmente":**

28. DO\_01 [Os produtos da empresa...] ...são originais. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo  
totalmenteConcordo  
totalmente

29. DO\_02 [Os produtos da empresa...] ...são criativos. \*

Mark only one oval.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo  
totalmente

Concordo totalmente

30. DO\_03 [Os produtos da empresa...] ...diferenciam-se em termos de novidade dos produtos existentes na concorrência. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo  
totalmenteConcordo  
totalmente

31. DO\_04 [Os produtos da empresa...] ...são únicos no mercado. \*

Mark only one oval.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo  
totalmente☐ Concordo totalmente

32. DO\_05 [Os produtos da empresa...] ...não são previsíveis, ou seja, o mercado não esperava pelo produto. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo  
totalmente

Concordo totalmente

33. DO 06 [Os produtos da empresa...] ...oferecem vantagens únicas aos clientes. \*

Mark only one oval.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Discordo  
totalmente

Concordo totalmente

34. DO\_07 [Os produtos da empresa...] ...oferecem maior qualidade que os produtos dos concorrentes. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. DO\_08 [Os produtos da empresa...] ...resolvem os problemas dos clientes. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. DO\_09 [Os produtos da empresa...] ...levam a significativas economias de custos para os clientes. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. DO\_10 [Os produtos da empresa...] ...entregam altos benefícios para os clientes. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## BLOCO 06: Processo de CRM

Considerando as práticas na sua organização, avalie as afirmações a seguir de acordo com a frequência em que elas ocorrem, sendo 1 para "quase nunca é praticado" e 7 para "quase sempre é praticado":

38. PC\_01 A empresa é pró-ativa na busca por clientes lucrativos. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

**39. PC\_02 A lucratividade do cliente é avaliada. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

**40. PC\_03 O desenvolvimento da relação com o cliente é monitorado. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

**41. PC\_04 Os clientes são agrupados de acordo com a sua lucratividade. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

**42. PC\_05 São coletadas informações sobre o volume de compras dos clientes. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

**43. PC\_06 A empresa dispõe de informações sobre a frequência de compra de produtos pelos clientes. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

**44. PC\_07 A empresa sabe o que cada cliente compra. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

**45. PC\_08 Cada grupo de clientes recebe comunicação de marketing específica. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado



46. PC\_09 Os clientes são agrupados de acordo com suas características ou com suas informações prévias. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

47. PC\_10 São ofertados produtos com diferentes preços para diferentes grupos de clientes. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

48. PC\_11 Existe busca ativa por novos clientes. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

49. PC\_12 A empresa prioriza os clientes que fazem parte da sua base atual. \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Quase nunca é praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Quase sempre é praticado

## BLOCO 07: Informações do gestor

50. IG\_01 Qual a sua idade? \*

51. IG\_02 Qual é o seu gênero?

Mark only one oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

52. IG\_03 Há quanto tempo trabalha na empresa? (em anos) \*

53. IG\_04 Há quantos anos atua no cargo? \*

54. IG\_05 Há quanto tempo atua no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos? \*

---

55. IG\_06 Qual é o seu nível de escolaridade? \*

*Mark only one oval.*

- ☐ 1. Ensino Fund. Incompleto.
- ☐ 2. Ensino Fund. Completo.
- ☐ 3. Ensino Méd. Incompleto.
- ☐ 4. Ensino Méd. Completo.
- ☐ 5. Ensino Super. Incompleto.
- ☐ 6. Ensino Super. Completo.
- ☐ 7. Pós-graduação.



## APÊNDICE IV - VERIFICAÇÃO DE SIMILARIDADE DO PROCESSO DE DUPLA TRADUÇÃO

CopySpider Scholar

[Salvar / exportar relatório](#)
[Referências ABNT](#)
[Visualizar ▼](#)

Questionário\_tradução I.docx (15/08/2018):

Documentos candidatos

Questionário\_traduçã. X  
 Questionário\_traduçã. [39,9%]

Arquivo 1: Questionário\_tradução I.docx (574 termos)  
 Arquivo 2: Questionário\_tradução P-I.docx (576 termos)

Termos comuns: 328  
 Similaridade: 39,9%

O texto abaixo é o conteúdo do documento "Questionário\_tradução I.docx".  
Os termos em vermelho foram encontrados no documento "Questionário\_tradução P-I.docx".

**INNOVATION STRATEGY**  
 People have a clear idea of how innovation can help us compete.  
 Our innovation strategy is clearly communicated so everyone knows the targets for improvement.  
 People know what our distinctive competence is - what gives us competitive edge.  
 We look ahead in a structured way (using forecasting tools and techniques) to try and imagine future threats and opportunities.  
 Our top team have a shared vision of how the company will develop through innovation.  
 There is top management commitment and support for innovation.  
 We have processes in place to review new technological or market developments and what they mean for our firm's strategy.  
 There is clear link between the innovation projects we carry out and the overall strategy of the business.

**CRM PROCESS**  
 We consciously pursue profitable customers.  
 We assess the profitability of the customer.  
 We monitor how the customer relationship develops.  
 We group customers according to their profitability.  
 We gather information about the volume our customers buy.  
 We gather information about how often customers buy our products/services.  
 We gather information about what each customer buys.  
 We target different marketing communication to different customer groups.  
 We group customers according to their characteristics or background information.  
 We offer products/services with different prices to different customer groups.  
 We actively seek new customers.  
 We prefer to concentrate on the customers we already have.

**NEW PRODUCT PERFORMANCE**  
 The products/services of our company...  
 ...are novel.  
 ...are inventive.  
 ...differ significantly in terms of their newness from existing products/services of competitors.  
 ...are exceptional.  
 ...are not predictable.  
 The newly developed products/services of our company...  
 ...offer unique advantages to our customers.  
 ...offer higher quality than the products/services of our competitors.  
 ...solve the problems of our customers.  
 ...lead to significant cost savings for our customers.  
 ...deliver high benefits for our customers.

## APÊNDICE V - VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS ACADÊMICOS

### **AVALIADOR 01 - DATA: 21 de agosto de 2018**

#### Qualificação da avaliadora:

- Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.
- Professora e pesquisadora na área de administração com ênfase em marketing.
- Interesses de pesquisa: Orientação ao Mercado, Estratégias de Marketing em Pequenas e Médias Empresas, Estratégias de Inovação (gestão e resultados) e Capacidades de Marketing.

Para a validação com acadêmicos, foi fornecido o questionário nas versões original e traduzida, possibilitando informações para consulta, contribuindo para sanar possíveis dúvidas. Inicialmente a sugestão da avaliadora foi inserir perguntas filtro no começo do questionário, de modo a realizar uma melhor seleção dos respondentes.

Na sequência, tratando do bloco de informações sobre o respondente, foi sugerido que esse fosse alocado ao final do questionário, dando prioridade aos dados essenciais da pesquisa. Ainda no mesmo bloco sugeriu-se inserir uma questão sobre a área de atuação do respondente, a fim de complementar a pergunta sobre o contato do respondente com a disciplina de marketing.

No bloco de informações sobre a organização, algumas questões estavam apresentadas com resposta aberta: quantidade de funcionários, faturamento e tempo de atuação da empresa no setor. A avaliadora propôs que essas perguntas fossem estruturadas com opções de resposta pré-estabelecidas.

Na questão sobre o mercado atendido pela empresa, sugeriu-se a inserção de mais opções, alterando de “nacional, internacional e ambos” para regional, nacional, América Latina e mundial”, deixando aberta a possibilidade de selecionar mais de uma opção.

Sobre as perguntas que se referem à posse e alcance de objetivos da tecnologia de CRM, a especialista sugeriu utilizar outra nomenclatura “software para gestão de clientes” e que fossem organizadas em três outras perguntas. Desta forma a primeira pergunta sobre a ferramenta retrata a posse dessa tecnologia, ou seja, se a empresa possui software de gestão de clientes implementado. A segunda e a terceira perguntas dizem respeito ao uso da ferramenta. Uma questiona se o uso do software auxilia na tomada de decisão e a outra o quanto o uso da ferramenta influencia no cumprimento de objetivos estratégicos.

Foram sugeridas alterações na redação dos itens das escalas, que apresentam-se no Apêndice VI, onde são comparadas as alterações em cada fase da validação, de modo a ilustrar de forma clara as mudanças aplicadas.

Por fim, a avaliadora propôs a alteração de uma das âncoras, de modo a deixá-la mais objetiva e facilitar sua compreensão. A sugestão foi trocar o que antes era “a afirmação não se aplica em nada”/“a afirmação aplica-se completamente” para “discordo totalmente”/“concordo totalmente”.

Todas as sugestões propostas da primeira avaliadora foram aplicadas ao questionário, para então seguir para a segunda validação.

---

## **AVALIADOR 02 – DATA: 23 de agosto de 2018**

### Qualificação da avaliadora:

- Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.
- Professora e pesquisadora na área de administração com ênfase em estratégia de marketing.
- Interesses de pesquisa: marketing, estratégia, formulação e implementação de estratégias.

A segunda etapa da validação com acadêmicos foi realizada com o questionário já revisado com base nas observações realizadas pela primeira avaliadora.

A primeira sugestão da segunda avaliadora foi no texto de introdução do questionário, onde sugeriu alteração no momento de explicar o objetivo. A frase inicial era “O objetivo é analisar como elementos e atividades organizacionais se relacionam com a inovação” e sugeriu-se a alteração para “O objetivo é analisar como atividades organizacionais e de marketing se relacionam com a inovação”. A alteração foi acatada, visto que contribuiu para explicitar o foco em marketing da pesquisa.

No bloco sobre informações da organização, a questão IO\_05 apresentava-se da seguinte forma: “Qual o principal mercado da organização?” e apresentava 4 opções de resposta (Regional, Nacional, América Latina, Mundial). Nesse formato, era possível assinalar mais de uma resposta. A avaliadora questionou qual seria o critério para definir o mercado principal, sugerindo que poderia ser o critério de volume de clientes ou o faturamento. Ainda, se mantivesse a identificação do mercado principal, seria necessário identificar apenas uma resposta, ou seja, se transformaria em uma questão de múltipla escolha. Essas observações contribuíram para se tomar a decisão de alterar a pergunta para “Qual o mercado a organização atende?” e manter a possibilidade de selecionar mais de uma resposta.

Também no bloco sobre informações da organização, sugeriu-se alteração nas opções de resposta da questão IO\_06. A questão era “A sua empresa fabrica produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada?” e as opções de resposta eram (a) Cliente Final (B2C) e (b) Cliente Industrial (B2B). A avaliadora sugeriu que as respostas fossem alteradas para (a) Sim e (b) Não, facilitando a compreensão da questão. Essa sugestão foi acatada.

Na questão IO\_08, sugeriu-se que fosse incluída a opção de resposta “Não se aplica”, pois essa questão dependia da resposta positiva da questão anterior. Dessa forma, a alteração foi aplicada.

Finalizada a segunda avaliação, foram aplicadas as alterações e seguiu-se para a última parte da validação com especialistas acadêmicos.

---

### **AVALIADOR 03 – DATA: 24 de agosto de 2018**

#### Qualificação da avaliadora:

- Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.
- Professora e pesquisadora de administração, com ênfase em estratégia de marketing.
- Interesses de pesquisa: estratégia de Marketing, varejo, supermercados, layouts, comportamento do consumidor e previsão de vendas.

A última avaliadora recebeu o questionário já com as alterações propostas na segunda revisão. A primeira sugestão foi em relação ao bloco inicial, referente às perguntas filtro. Inicialmente seria apenas questionado se o respondente possuía um cargo de gestão na empresa. A avaliadora sugeriu inserir outras duas questões que inicialmente estavam no bloco de informações do gestor: a intensidade do envolvimento com inovação e marketing. Para mensurar, foram oferecidas as seguintes opções de resposta: (i) não estou envolvido; (ii) estou pouco envolvido; (iii) estou envolvido; (iv) estou muito envolvido. Dessa forma, foi possível estabelecer que caso o respondente se auto-declarasse não envolvido ou pouco envolvido, não estaria enquadrado como unidade de análise da pesquisa. A sugestão foi acatada pois desta forma as perguntas-filtro se tornaram mais adequadas ao contexto de PMEs, em que os cargos e funções muitas vezes não são bem definidos e não seria possível pressupor o envolvimento com inovação e marketing apenas pela identificação do cargo desempenhado.

Além das alterações na redação dos indicadores apresentadas no Apêndice VI, a terceira avaliadora sugeriu modificar a ordem do bloco sobre informações da organização, posicionando-o ao final da entrevista. O motivo é que esse bloco questiona sobre o faturamento da organização (Questões IO\_02 e IO\_03) e essa é uma informação que pode causar resistência dos entrevistados. Todavia, optou-se por manter a mesma ordem até a validação com especialistas de mercado, de modo a confirmar se haveria algum questionamento. Para amenizar a possível desconfiança do respondente, inseriu-se uma opção de “Não se aplica”, oferecendo a possibilidade de deixar essa resposta em branco.

Foi sugerido que alguns itens apresentassem exemplos para esclarecer o entendimento. Foi o caso dos itens IO\_07 e EI\_04, conforme descrito no Apêndice VI. Nas questões IG\_05 e IG\_06, que questionavam respectivamente

sobre a quantos anos atua no cargo e há quanto tempo atua no setor de HPPC, inicialmente apresentavam faixas para identificar, sendo elas: 1. Menos de 1 ano; 2. Entre 1 e 2 anos; 3. Entre 2 e 5 anos; 4. Entre 5 e 10 anos; 5. Entre 10 e 15 anos; 6. Entre 15 e 20 anos; 7. Mais de 20 anos. Sugeriu-se deixar aberta a resposta ao invés de faixas, pois dessa forma seria melhor para verificar a distribuição dos dados e posteriormente usá-los nos testes estatísticos, permitindo que a base de dados final se tornasse mais flexível.

Já no bloco de desempenho, na pergunta DO\_01 (Os produtos da empresa são novos), sugeriu-se voltar ao termo original de “novos” e analisar sinônimos do mesmo em inglês (*novel*). As opções de sinônimos encontradas foram: *new, original, primary, singular, special, particular, rare*. Assim, optou-se por redigir o item da seguinte forma: Os produtos da empresa são originais, permitindo que o termo se tornasse mais coerente em relação ao termo original. Na questão DO\_05 (Os produtos da empresa são imprevisíveis), foi sugerida a busca por sinônimos do termo “previsíveis” e acrescentar um complemento. Encontraram-se os seguintes sinônimos: inesperado, singulares, raro, atípicos, inusitados. Assim, optou-se por redigir o item da seguinte forma: “Os produtos da empresa não são previsíveis, ou seja, o mercado não esperava pelo produto”.

## APÊNDICE VI – ALTERAÇÕES NA REDAÇÃO DOS ITENS DAS ESCALAS

ITEM	TEXTO INICIAL	AVALIADORA 1	AVALIADORA 2	AVALIADORA 3
EI_01	Os colaboradores têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar sua empresa a competir.	Os colaboradores tem uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir.	Sem alteração	Sem alteração
EI_02	A estratégia de inovação é claramente comunicada, então todos sabem o alvo para melhorias.	Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação e sabem o que deve ser melhorado.	Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então sabem o que deve ser melhorado.	Sem alteração
EI_03	Os colaboradores sabem qual é a competência diferencial da empresa - o que confere vantagem competitiva.	Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.	Sem alteração	Sem alteração

EI_04	A organização olha para frente de maneira estruturada (usando ferramentas e técnicas preditivas) para imaginar futuras ameaças e aproveitar oportunidades.	A organização utiliza ferramentas de planejamento que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades .	Sem alteração	A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades .
EI_05	O time de gestão tem visão compartilhada de como a companhia irá desenvolver-se por meio de inovação.	Os gestores compartilham da mesma visão de desenvolvimento da empresa por meio da inovação.	Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação.	Sem alteração
EI_06	Existe comprometimento e suporte da gestão para inovação.	Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação.	Sem alteração	Sem alteração
EI_07	A empresa tem processos para revisar novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado e o que eles significam para a estratégia da firma.	A empresa utiliza processos para revisar a estratégia da empresa a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado. [Opção escolhida]	Os novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado dão suporte para os processos de revisão da estratégia.	A empresa tem um processo para analisar novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado e a partir disso revisar sua estratégia.
EI_08	Existe um link claro entre os projetos de inovação desempenhados e a estratégia geral do negócio.	Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desempenhados.	Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos.	Sem alteração
PC_01	Existe busca consciente por clientes lucrativos.	A empresa é pró-ativa na busca por clientes lucrativos.	Verificar com gestores se dá para entender o "pró-ativo". Sugestão: A empresa está sempre buscando clientes lucrativos.	Verificar com gestores se dá para entender o "pró-ativo".
PC_02	A lucratividade do cliente é verificada.	A lucratividade do cliente é avaliada.	Sem alteração	Sem alteração

PC_03	Há monitoramento de como a relação com o cliente se desenvolve.	O desenvolvimento da relação com o cliente é monitorado.	Sem alteração	Sem alteração
PC_04	É realizado o agrupamento de clientes de acordo com sua lucratividade.	Os clientes são agrupados de acordo com a sua lucratividade.	Sem alteração	Sem alteração
PC_05	São coletadas informações sobre o volume de compras dos clientes.	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração
PC_06	São coletadas informações sobre a frequência com que os clientes compram produtos e serviços.	A empresa dispõe de informações sobre a frequência de compra de produtos pelos clientes.	Sem alteração	Sem alteração
PC_07	São coletadas informações sobre o que cada cliente compra.	A empresa sabe o que cada cliente compra.	Sem alteração	Sem alteração
PC_08	Diferentes comunicações de marketing são destinadas para grupos de clientes diferentes.	Cada grupo de clientes recebe comunicação de marketing específica.	Sem alteração	Sem alteração
PC_09	Os clientes são agrupados de acordo com suas características e informações que esses já dispõem.	Os clientes são agrupados de acordo com suas características e suas informações prévias.	Os clientes são agrupados de acordo com suas características ou com suas informações prévias.	Sem alteração
PC_10	Produtos/serviços com preços diferentes são ofertados para grupos diferentes de clientes.	Ofertas de produtos e preços são diferenciadas de acordo com os grupos de clientes.	São oferecidos produtos com diferentes preços para diferentes grupos de consumidores.	Sem alteração
PC_11	Existe busca ativa por novos clientes.	Existe busca ativa por novos clientes.	Sem alteração	Sem alteração
PC_12	Há a preferência por concentrar-se nos clientes que já fazem parte da base de clientes.	A empresa prioriza os clientes que fazem parte da sua base.	A empresa prioriza os clientes que fazem parte da sua base atual.	Sem alteração



DO_01	[Os produtos da empresa...] ...são novos.	Sem alteração	Sem alteração	[Os produtos da empresa...] ...são originais.
DO_02	[Os produtos da empresa...] ...são inventivos.	[Os produtos da empresa...] ...são criativos.	Sem alteração	Sem alteração
DO_03	[Os produtos da empresa...] ...diferenciam-se significativamente, em termos de novidade, dos produtos existentes dos concorrentes	[Os produtos da empresa...] ...diferenciam-se em termos de novidade dos produtos existentes na concorrência.	Sem alteração	Sem alteração
DO_04	[Os produtos da empresa...] ...são excepcionais.	[Os produtos da empresa...] ...são únicos.	Sem alteração	Sem alteração
DO_05	[Os produtos da empresa...] ...são imprevisíveis.	1.[Os produtos da empresa...] ...não são previsíveis. (foi decidido por esta opção) 2. [Os produtos da empresa...] ...não tem precedentes.	Verificar o entendimento com os gestores	[Os produtos da empresa...] não são previsíveis, ou seja, o mercado não esperava pelo produto.
DO_06	[Os produtos da empresa...] ...oferecem vantagens únicas aos clientes.	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração
DO_07	[Os produtos da empresa...] ...oferecem maior qualidade que os produtos dos concorrentes.	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração
DO_08	[Os produtos da empresa...] ...resolvem os problemas dos clientes.	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração
DO_09	[Os produtos da empresa...] ...levam a significativas economias de custos para os clientes.	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração
DO_10	[Os produtos da empresa...] ...entregam altos	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração



	benefícios para os clientes.			
--	------------------------------	--	--	--

## APÊNDICE VII - VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS DE MERCADO

### AVALIADOR 01 – DATA: 03 de Setembro de 2018

#### Qualificação do avaliador:

- Cargo/Atuação na empresa: Responsável técnica e responsável pelo financeiro
- Nível de escolaridade: Pós-graduação.
- Experiência: 25 anos.
- Porte da empresa: microempresa
- Tipo de produto: cosméticos

**Etapa A - Simulação da coleta / coleta pré-teste:** não foi identificada nenhuma necessidade de alteração no questionário.

**Etapa B - Validação do texto através de leitura:** Na seção de processo de CRM a gestora destacou que no caso deles a avaliação do cliente não é realizada somente em relação a lucratividade, mas que também é analisado o potencial de pagamento do cliente. Como trata-se de uma situação específica, foi decidido aguardar as outras entrevistas. Caso essa questão fosse averiguada nas demais avaliações, seria incluído um item correspondente a avaliação de potencial de pagamento do cliente como uma atividade relacionada ao Processo de CRM. No bloco referente ao desempenho de produtos a gestora destacou que seria interessante analisar duas características de produto que influenciam na inovação. Ela afirmou que a praticidade e a multifuncionalidade são fatores que ela implementou em alguns produtos e que impactaram em seu desempenho. Em análise posterior foi interpretado que essas questões são atributos que conferem vantagens e benefícios para os clientes. Ou seja, indiretamente já são abarcados pelos demais itens referentes ao valor para o cliente do construto de desempenho de novos produtos.

### AVALIADOR 02 – DATA: 04 de Setembro de 2018

#### Qualificação do avaliador:

- Cargo/Atuação na empresa: Gerente industrial
- Nível de escolaridade: Pós-graduação.
- Experiência: 33 anos.
- Porte da empresa: microempresa
- Tipo de produto: cosméticos e perfumes

**Etapa A - Simulação da coleta / coleta pré-teste:** não foi identificada nenhuma necessidade de alteração no questionário.

**Etapa B - Validação do texto através de leitura:** O gestor destacou apenas uma questão, referente à escala de desempenho de novos produtos, no item que trata sobre “significativas economias de custos”. Comentou que poderia ser um item difícil de se mensurar, visto que se consideram os últimos três anos e que seria necessário puxar pela memória. De qualquer forma, ele teve condições de responder sem problemas.

### **AVALIADOR 03 – DATA: 06 de Setembro de 2018**

#### Qualificação do avaliador:

- Cargo/Atuação na empresa: Gestor de Marketing
- Nível de escolaridade: Pós-Graduação.
- Experiência: 5 anos de experiência no setor de HPPC, no cargo de gestor de marketing há 1,5 anos.
- Porte da empresa: Grande (2000 colaboradores).
- Tipo de produto: higiene pessoal.

**Etapa A - Simulação da coleta / coleta pré-teste:** não foi identificada nenhuma necessidade de alteração no questionário.

**Etapa B - Validação do texto através de leitura:** A primeira consideração do gestor foi em relação à forma de apresentação da escala, onde sugeriu que fossem criadas etiquetas para os pesos. Ou seja, ao invés de se avaliar a afirmativa em uma escala de 1 a 7, o respondente poderia escolher o quanto concorda com a afirmativa por meio de etiquetas, como “Discordo totalmente”, “Discordo quase totalmente”, “Discordo”, “Neutro”, “Concordo”, “Concordo quase totalmente”, “Concordo totalmente”. Dessa forma, seria necessário realizar a posterior conversão dessas informações nos valores de 1 a 7. Essa sugestão não foi acatada pois não se adequa ao método de coleta (CATI), por aumentar a complexidade do enunciado. Caso fosse um questionário auto-administrado teria melhor adequação ao método. Outra sugestão do avaliador sobre a escala seria alterar a amplitude para 1 a 10, pois considerou esses valores mais intuitivos para se dar uma nota. Essa alteração não foi aplicada pois não está alinhada com o que é sugerido pela literatura, pois uma escala de 1 a 10, por ser mais comum, facilita a identificação do termo central, o que poderia tendenciar a centralização das respostas, causando problemas de variabilidade nos dados. No bloco da marker variable, o avaliador sentiu uma mudança muito brusca de foco, visto que anteriormente se falava em relação à empresa e nesse novo momento, sobre a vida pessoal do respondente. Sugeriu que o enunciado demarcasse melhor essa mudança de foco. Essa alteração foi acatada e o novo enunciado ficou da seguinte forma: “Neste momento, pedimos

que você pense na sua vida pessoal. A respeito da sua vida, analise as afirmações a seguir, em uma escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente". No item CR\_02 sugeriu-se alterar o exemplo para recursos humanos e financeiros, ao invés de pessoais e financeiros. Outra sugestão foi no texto inicial, de apresentação. O avaliador considerou relevante explicar já de início como seria a avaliação das questões, ou seja, já apresentar que seria por meio de escala de 1 a 7, variando as âncoras. Contudo, essa sugestão não foi considerada por distanciar muito a explicação da efetiva aplicação, o que poderia causar confusão ao respondente dentro do método CATI.

---

## APÊNDICE VIII - *CROSS LOADINGS* DOS INDICADORES

Observação: Percebe-se que o indicador Val\_06 apresentou valores muito próximos nos carregamentos de duas dimensões, carregando 0,6507 na dimensão de novidade e 0,7114 na dimensão que deveria refletir (dimensão de valor). Contudo, optou-se por manter esse indicador construto, pois sua eliminação diminuiria o alfa de 0,8329 para 0,7753.

	Construtos de 1ª Ordem							Construtos de 2ª Ordem	
	El	Lucr	Infor	Segm	Ret	Nov	Val	PC	DO
El_01	0,7356	0,2441	0,3364	0,1836	0,4288	0,3215	0,4286	0,3677	0,4074
El_02	0,6575	0,2327	0,2649	0,0510	0,2670	0,3138	0,3524	0,2669	0,3644
El_03	0,6869	0,2283	0,2905	0,1295	0,3302	0,3329	0,4042	0,3076	0,4006
El_04	0,6977	0,3709	0,2817	0,3504	0,3774	0,3138	0,3391	0,4321	0,3581
El_05	0,7058	0,2201	0,3241	0,0564	0,4596	0,1069	0,2675	0,3296	0,1985
El_06	0,8024	0,2911	0,4201	0,1325	0,3817	0,2882	0,4511	0,3932	0,3979
El_07	0,7815	0,3739	0,2592	0,3668	0,4559	0,2239	0,3234	0,4505	0,2969
El_08	0,7137	0,4542	0,3865	0,2418	0,5022	0,286	0,314	0,5064	0,3292
Lucr_01	0,3771	0,7103	0,3918	0,3047	0,5513	0,0307	0,2841	0,6455	0,1616
Lucr_02	0,1804	0,6647	0,3847	0,4132	0,3944	0,1005	0,1913	0,606	0,156
Lucr_03	0,3994	0,7240	0,3840	0,3921	0,4362	0,1606	0,2106	0,6423	0,2032
Lucr_04	0,2455	0,7350	0,3488	0,5494	0,2535	0,1484	0,2157	0,6253	0,1977
Infor_05	0,4469	0,4885	0,8348	0,3529	0,5424	0,226	0,4121	0,7116	0,3423
Infor_06	0,3423	0,3765	0,7204	0,2148	0,2897	0,101	0,2503	0,5274	0,1858
Infor_07	0,2177	0,3486	0,7482	0,2007	0,4465	0,1263	0,2852	0,5577	0,2191
Segm_08	0,3009	0,4764	0,3397	0,8696	0,3087	0,2064	0,2563	0,6107	0,2501
Segm_09	0,171	0,5333	0,2502	0,8581	0,2702	0,1451	0,0985	0,5872	0,1366
Ret_11	0,5063	0,5281	0,3249	0,3547	0,7987	0,1916	0,2873	0,6175	0,26
Ret_12	0,3407	0,3537	0,561	0,1506	0,7387	0,0664	0,2338	0,5512	0,1585
Nov_01	0,3455	0,1541	0,3043	0,2016	0,2076	0,7637	0,5446	0,2693	0,729
Nov_02	0,4419	0,2615	0,3014	0,1795	0,3101	0,7922	0,5979	0,3333	0,7748
Nov_03	0,3466	0,147	0,1376	0,1641	0,1874	0,8521	0,6221	0,1959	0,8183
Nov_04	0,1862	0,0028	-0,008	0,1115	0,0217	0,7395	0,428	0,0215	0,6503
Nov_05	0,1451	0,0045	0,0281	0,1348	0,0653	0,7627	0,3904	0,0301	0,645
Val_06	0,333	0,2754	0,279	0,2121	0,2766	0,6507	0,7114	0,3321	0,739
Val_07	0,3199	0,1026	0,2657	0,1188	0,1315	0,4833	0,7066	0,1959	0,6372
Val_08	0,3163	0,1411	0,2895	0,0094	0,2933	0,3165	0,6502	0,232	0,5135
Val_09	0,3687	0,3668	0,3064	0,1453	0,2775	0,311	0,5671	0,3635	0,4725
Val_10	0,4123	0,2425	0,3323	0,1985	0,2286	0,481	0,813	0,3209	0,6905

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Legenda: El: Estratégia de Inovação; Lucr: Gestão da Lucratividade do Cliente; Infor: Coleta de Informações do Cliente; Segm: Segmentação; Ret: Retenção; Nov: Novidade de Novos Produtos; Val: Valor de novos produtos.

## ANEXOS

### ANEXO I – ESCALAS DE MENSURAÇÃO ORIGINAIS

#### PROCESSO DE CRM EM PMES (REIJONEN; LAUKKANEN, 2009)

##### **Management of customer profitability**

1. We consciously pursue profitable customers
2. We assess the profitability of the customer
3. We monitor how the customer relationship develops
4. We group customers according to their profitability

##### **Customer targeting**

8. We target different marketing communication to different customer groups
9. We group customers according to their characteristics or background information
10. We offer products/services with different prices to different customer groups

##### **Information gathering**

5. We gather information about the volume our customers buy
6. We gather information about how often customers buy our products/services
7. We gather information about what each customer buys

##### **Orientation to customer retention**

11. We actively seek new customers
12. We prefer to concentrate on the customers we already have

#### ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO (TIDD; BESSANT, 2008)

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. People have a clear idea of how innovation can help us compete.</li> <li>2. Our innovation strategy is clearly communicated so everyone knows the targets for improvement.</li> <li>3. People know what our distinctive competence is - what gives us competitive edge.</li> <li>4. We look ahead in a structured way (using forecasting tools and techniques) to try and imagine future threats and opportunities.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Our top team have a shared vision of how the company will develop through innovation.</li> <li>6. There is top management commitment and support for innovation.</li> <li>7. We have processes in place to review new technological or market developments and what they mean for our firm's strategy.</li> <li>8. There is clear link between the innovation projects we carry out and the overall strategy of the business.</li> </ol> |
|--|--|

#### DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS (STOCK; ZACHARIAS, 2011)

##### **New product Newness**

##### **The products/services of our company:**

1. ...are novel
2. ...are inventive
3. ...differ significantly in terms of their newness from existing products/services of competitors
4. ...are exceptional
5. ...are not predictable.

##### **New product Value**

##### **The newly developed products/services of our company...**

6. ...offer unique advantages to our customers
7. ...offer higher quality than the products/services of our competitors
8. ...solve the problems of our customers
9. ...lead to significant cost savings for our customers
10. ....deliver high benefits for our customers.

#### SATISFACTION WITH LIFE SCALE (DIENER et al., 1985)

1. In most ways my life is close to my ideal.
2. The conditions of my life are excellent.
3. I am satisfied with my life.
4. So far I have gotten the important things I want in life.
5. If I could live my life over, I would change almost nothing.